



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE
CURSO DE BACHAREL EM CIÊNCIAS ATUARIAIS**

LUANA CRISTINA LIMA DE ARRUDA GOMES

**O PLANO DE NEGÓCIOS COMO FERRAMENTA DE GERENCIAMENTO DE
RISCO PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA ADMINISTRADORA DE BENEFÍCIOS E
SAÚDE**

JOÃO PESSOA

2017

LUANA CRISTINA LIMA DE ARRUDA GOMES

**O PLANO DE NEGÓCIOS COMO FERRAMENTA DE GERENCIAMENTO DE
RISCO PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA ADMINISTRADORA DE BENEFÍCIOS E
SAÚDE**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado a Coordenação do Trabalho de Conclusão de Curso (CTCC) do Curso de Bacharel em Ciências Atuariais do Departamento de Finanças e Contabilidade do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Atuariais.

Orientadora Prof^a: Ma. Sheila Sayuri Kataoka

JOÃO PESSOA

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A773o Arruda Gomes, Luana Cristina Lima de.

O Plano de Negócios como Ferramenta de Gerenciamento de Risco para Implantação de uma Administradora de Benefícios e Saúde / Luana Cristina Lima de Arruda Gomes. – João Pessoa, 2017.
70f.: il.

Orientador(a): Profª Msc. Sheila Sayuri Kataoka.

Trabalho de Conclusão de Curso (Ciências Atuariais) – UFPB/CCSA.

1. Plano de Negócios. 2. Gestão de Riscos. 3. Saúde Suplementar. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:347.764(043.2)

Gerada pelo Catalogar - Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica do
CCSA/UFPB, com os dados fornecidos pelo autor(a)

LUANA CRISTINA LIMA DE ARRUDA GOMES

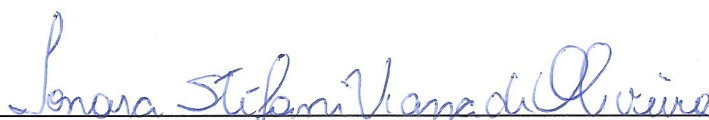
**O PLANO DE NEGÓCIOS COMO FERRAMENTA DE GERENCIAMENTO DE
RISCO PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA ADMINISTRADORA DE BENEFÍCIOS E
SAÚDE**

Esta monografia foi julgada adequada para a obtenção do grau em Bacharel em Ciências Atuariais, e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pela coordenação do Curso de Ciências Atuariais na Universidade Federal da Paraíba.

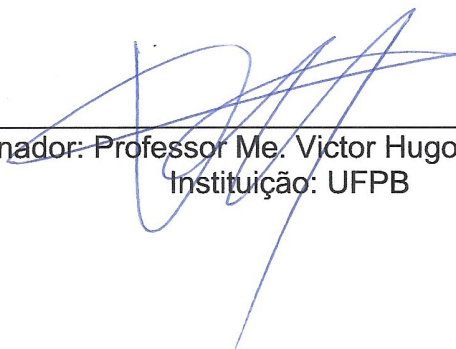
BANCA EXAMINADORA



Orientadora: Professora Ma. Sheila Sayuri Kataoca (Orientadora)
Instituição: UFPB



Examinadora: Professora Ma. Ionara Stéfani Viana de Oliveira
Instituição: UFPB



Examinador: Professor Me. Victor Hugo Dias Diógenes
Instituição: UFPB

João Pessoa, 25 de maio de 2017.

Dedico este trabalho à meu esposo que de forma especial e carinhosa me deu força e coragem, me apoiando em todos os momentos difíceis, aos meus filhos, que embora não tivessem conhecimento disto, mas iluminaram de maneira especial os meus pensamentos me levando a seguir em frente e não desistir. E não deixando de dedicar de forma grata e grandiosa aos meus pais, pelo apoio e amor incondicional.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela força e coragem que me inspira a sempre continuar e pela oportunidade de realizar meus sonhos, apesar dos percalços da vida.

Ao meu querido Hilton, companheiro de todas as horas, que está sempre ao meu lado, nos dias bons e ruins. Agradeço pelo amor, apoio, carinho, paciência e motivação, tua confiança em mim faz com que eu caminhe sempre em frente, com alegria e serenidade.

Aos meus filhos por cada beijo e abraço de amor, carinho e incentivo.

Um agradecimento especial à minha querida mãe, pessoa maravilhosa, que sempre me incentivou e me deu apoio em todos os momentos de minha vida. Mesmo em suas horas difíceis, ainda conseguiu me passar serenidade e carinho. Agradeço não só pelo amor de mãe, mas também pela amizade e capacidade de doação.

Agradeço à minha querida e amável orientadora, Professora Ma. Sheila Sayuri Kataoka pela paciência, atenção, dedicação e incentivo para que eu pudesse ter confiança e segurança na realização deste trabalho.

A todos os professores, pela dedicação e incentivos durante todo o decorrer do curso dos quais foram tão importantes na minha vida acadêmica.

Aos professores participantes da banca examinadora que dividiram comigo este momento tão importante.

À Coordenação e seus servidores pelo auxílio e apoio nas tarefas desenvolvidas durante o curso.

Aos amigos e colegas, pelo incentivo, companheirismo, dignidade, carinho, autenticidade e amizade.

Obrigado a todas as pessoas que contribuíram para meu sucesso e para meu crescimento como pessoa. Sou o resultado da confiança e da força de cada um de vocês.

EPÍGRAFE

“Tudo na vida é gerenciamento de risco,
não sua eliminação”.

Walter Wriston

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo verificar a viabilidade de abertura de uma filial de empresa especializada na gestão de saúde suplementar para atender aos mercados dos Estados da Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte. Nele, são abordados temas referentes a saúde suplementar, gestão de riscos e o plano de negócios em si, esclarecendo ainda a importância de um plano de negócio como ferramenta de gestão de risco. A metodologia aplicada no trabalho foi de pesquisa de campo, análise de informações do ambiente empresarial, fontes bibliográficas e dados secundários. A análise deste trabalho pode auxiliar na tomada de decisão quanto à expansão ou não do empreendimento. Conforme apresenta o levantamento de mercadológico, o cenário é bem favorável e com oportunidades de crescimento. Frente a análise do plano financeiro, verifica-se que o novo empreendimento apresenta indicadores favoráveis, devido a taxa de retorno e lucratividade considerável.

Palavras-chave: Plano de negócios; Gestão de riscos; Saúde suplementar.

ABSTRACT

This work aims to verify the feasibility of opening a subsidiary of a company specializing in the management of supplementary health to meet the markets of the States of Paraíba, Pernambuco and Rio Grande do Norte. It addresses topics related to supplementary health, risk management and the business plan itself, as well as clarifying the importance of a business plan as a risk management tool. The methodology applied in the work was field research, analysis of business environment information, bibliographic sources and secondary data. The analysis of this work can help in the decision making regarding the expansion or not of the enterprise. As the market survey shows, the scenario is very favorable and with opportunities for growth. As a result of the analysis of the financial plan, the new business has favorable indicators, due to the rate of return and considerable profitability.

Keywords: Business plan; Risk management; Supplementary health.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Princípios da Gestão de Risco.....	26
Quadro 2 – Perfil e Atribuição dos Sócios	41
Quadro 3 – Capital social.....	43
Quadro 4 – Estudo dos Concorrentes	45
Quadro 5 – Estudo dos Fornecedores.....	47
Quadro 6 – Descrição dos Produtos e/ou Serviços.....	48
Quadro 7 – Descrição dos Cargos e Qualificações Necessárias	52
Quadro 8 – Investimentos Fixos.....	52
Quadro 9 – Estoque Inicial.....	53
Quadro 10 – Caixa Mínimo	54
Quadro 11 – Capital de Giro.....	54
Quadro 12 – Investimentos Pré-Operacionais	54
Quadro 13 – Descrição dos Investimentos.....	55
Quadro 14 – Descrição do Faturamento Mensal.....	55
Quadro 15 – Projeção das Receitas no Ano 1	56
Quadro 16 – Custos de Comercialização.....	58
Quadro 18 – Custos de Mão de Obra	59
Quadro 19 - Custos com Depreciação	60
Quadro 20 – Custos Fixos Operacionais Mensais.....	60
Quadro 21 – Projeção dos Custos Fixos Operacionais Mensais no Ano 1	61
Quadro 22 – Demonstrativo de Resultados.....	62
Quadro 23 – Projeção dos Resultados no Ano 1	63
Quadro 24 – Indicadores de Viabilidade.....	64
Quadro 25 – Construção de Cenário.....	65
Quadro 26 – Matriz FOFA.....	66

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAP	Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar
ANS	Agencia Nacional de Saúde Suplementar
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PNS	Pesquisa Nacional de Saúde
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SUS	Sistema Único de Saúde

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Tema e Problema de Pesquisa	16
1.1.1	Tema	16
1.1.2	Problema de Pesquisa	17
1.2	Objetivos	17
1.2.1	Objetivo Geral.....	17
1.2.2	Objetivos Específicos	17
1.3	Justificativa	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1	A Saúde Suplementar no Brasil	21
2.2	Gestão de Riscos.....	23
2.3	Plano de Negócios.....	28
2.3.1	Sumário Executivo.....	30
2.3.2	Planejamento Estratégico.....	30
2.3.3	Análise de Mercado.....	31
2.3.4	Plano de Marketing.....	32
2.3.5	Plano Operacional.....	33
2.3.6	Plano Financeiro.....	34
2.3.7	Construção de Cenário.....	34
2.3.8	Avaliação Estratégica	34
2.3.9	Avaliação do Plano.....	35
3	METODOLOGIA.....	36
3.1	Tipologia de Pesquisa	36
3.2	Procedimentos Metodológicos.....	36
3.3	População e Amostra	37

3.4 Coleta de Dados.....	37
3.5 Delimitação do Estudo	38
3.6 Resultados e Discussões.....	38
4 PLANO DE NEGÓCIOS	40
4.1 Sumário Executivo.....	40
4.1.1 Resumo	40
4.1.2 Sócios (Empreendedores).....	41
4.1.3 Missão	42
4.1.4 Setores de Atividades.....	42
4.1.5 Forma Jurídica.....	42
4.1.6 Enquadramento Tributário.....	43
4.1.7 Capital Social.....	43
4.1.8 Fonte de Recursos	44
4.2 Análise de Mercado	44
4.2.1 Estudo dos Clientes.....	44
4.2.2 Estudo dos Concorrentes	45
4.2.3 Estudo dos Fornecedores	46
4.3 Plano de Marketing.....	48
4.3.1 Produtos e Serviços	48
4.3.2 Preço	48
4.3.3 Estratégias Promocionais	49
4.3.4 Estrutura de comercialização	49
4.3.5 Localização do Negócio	50
4.4 Plano Operacional	50
4.4.1 Leiaute.....	50
4.4.2 Capacidade Instalada.....	50
4.4.3 Processos Operacionais.....	51

4.5 Necessidade de Pessoal	52
4.6 Plano Financeiro	52
4.6.1 Investimentos Fixos	52
4.6.2 Estoque Inicial	53
4.6.3 Caixa Mínimo.....	54
4.6.4 Capital de Giro.....	54
4.6.5 Investimentos Pré-Operacionais.....	54
4.6.6 Investimento Total	55
4.6.7 Faturamento Mensal.....	55
4.6.8 Projeção das Receitas.....	56
4.6.9 Custo Unitário.....	57
4.6.10 Custos de Comercialização.....	57
4.6.11 Apuração do Custo de MD e/ou MV	59
4.6.12 Custos de Mão-de-Obra	59
4.6.13 Custos com Depreciação	60
4.6.14 Custos Fixos Operacionais Mensais	60
4.6.15 Projeção dos Custos Fixos Operacionais Mensais	61
4.6.16 Demonstrativo de Resultados	62
4.6.17 Projeção dos Resultados.....	63
4.6.18 Indicadores de Viabilidade	64
4.7 Construção de Cenário	64
4.7.1 Ações Preventivas e Pessimistas.....	65
4.8 Avaliação Estratégica.....	66
4.8.1 Análise da Matriz FOFA	66
4.9 Avaliação do Plano	67
5 CONCLUSÃO	68
6 REFERENCIAS	70

1 INTRODUÇÃO

Desde os anos 90 o Brasil vem passando por um processo de mudança e estabilização de sua economia impulsionada pela globalização associada a uma nova visão, expansão e aquecimento do mercado, onde verifica-se um crescimento expressivo de empresas atuantes no segmento de prestação de serviços destinados a saúde.

O setor de saúde suplementar brasileiro desde o seu surgimento e regulamentação vem sendo motivo de recorrentes debates na mídia, políticas governamentais e em meios empresariais. Ganhou força e conquistou oficialmente seu espaço a partir da década de 1990, com a aprovação da Lei nº 9.656 de 1998 e, posteriormente, com a criação da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) por meio da Lei nº 9.961 de 2000.

A assistência médica suplementar representa hoje considerável importância no cenário do sistema de saúde do país, pois parte representativa da população vem aderindo a esse mercado de serviços ao longo das últimas décadas, principalmente a partir dos anos 90.

Segundo dados da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) o número de vínculos de beneficiários da saúde suplementar no ano 2000 correspondiam a 31,3 milhões, no entanto, o segundo trimestre de 2016, contabilizou 48,5 milhões de beneficiários em planos de assistência médica com ou sem odontologia. Cerca de 25% da população é coberta por planos privados.

De acordo com a Pesquisa Nacional de Saúde (PNS) realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2013, 27,9% da população tinha algum plano de saúde médico ou odontológico.

O mercado de saúde suplementar tem evoluído de forma consistente, impulsionado pela crise na saúde pública e o crescente interesse da população brasileira em adquirir serviços privados ligados à saúde.

A princípio, esse cenário parece direcionar as organizações para uma análise mais aprofundada de seus objetivos e riscos em relação a este mercado, pois que o setor de saúde suplementar está cada dia mais aberto, dinâmico e competitivo. Sob influência das questões supracitadas é importante ressaltar a necessidade de essas

organizações preocuparem-se em expandir sua atuação e participação neste setor de forma a atender a esse crescimento.

Entretanto, a complexidade e desenvolvimento deste mercado exige uma maior atenção e vem fazendo com que muitas organizações, ao projetar a ampliação do seu negócio, busquem ferramentas estratégicas de gestão de risco e de planejamento que atendam às suas necessidades e expectativas, visando desta forma minimizar os riscos e garantir o sucesso do seu negócio, bem como estabelecer diferenciais que garantam alguma vantagem competitiva frente a concorrência e no desenvolvimento de suas atividades.

Cônsia de que todas as organizações, independentemente de sua atividade, são afetadas por fatores endógenos e exógenos. O foco nesses fatores é o ponto de partida para a projeção da estratégia de gerenciamento de riscos que somada a outras ferramentas de gestão permite uma análise mais apurada do ambiente externo, fornecendo resultados indispensáveis para que se estabeleçam os horizontes planejados. Assim sendo, para que haja perfeita harmonia dos interesses de uma organização é preciso estabelecer diretrizes voltadas a gestão de riscos.

Ante a um cenário global e em ascensão associado à dinâmica do mercado empresarial, a área de Gestão de Riscos nos últimos anos, vem adquirindo maior reconhecimento e conquistando cada vez mais espaço, pois, permite as organizações o total controle e planejamento de todos os processos inerentes a implementação de novos projetos, definição e visibilidade a continuidade do negócio, mensuração das necessidades de recursos humanos e técnicos e análises constantes das possíveis mudanças relacionadas a fatores endógenos.

A gestão de riscos está diretamente relacionada à manutenção dos objetivos e da estabilidade dos resultados das organizações. Para Malvessi (2001, p. 2), "interpretar convenientemente o que está ocorrendo com as atividades da empresa e buscar a melhoria contínua dos resultados econômicos é, simplesmente, fundamental."

Mediante a atual conjuntura econômica brasileira, torna-se um estímulo aos gestores aplicar novas formas de gestão visando à necessidade de maior transparência e gerenciamento de fatos adversos à estratégia das organizações. Portanto, administrar os riscos que permeiam sua atividade ou novo

empreendimento é um desafio para qualquer organização, pois ignorá-los pode custar a sua própria existência.

Quando a organização almeja expandir seus horizontes faz-se necessário estabelecer um modelo de planejamento eficaz, onde a gestão deve ser responsável, criteriosa e levar em conta a previsão de riscos mediante a utilização de ferramentas que evidenciem problemas e caracterizem oportunidades, aumentando a chance de sucesso face a variada gama de objetivos traçados. Ao se iniciar um negócio, independente de qual seja sua natureza, torna-se indispensável a análise minuciosa do micro e do macro ambiente, pois todo o negócio está suscetível a interferências de diversos tipos de riscos.

Desta forma, a estrutura organizacional deve estar alinhada com o negócio e na dimensão da Gestão de Riscos pode-se dizer que o Plano de Negócios é uma ferramenta que visa estruturar as principais alternativas e concepções para uma análise correta de viabilidade do negócio pretendido. É um instrumento voltado para planejar negócios e empreendimentos de forma simples e prática, integrando as esferas estratégicas, táticas e operacionais do planejamento.

Diante do exposto e em virtude do cenário apresentado pelo setor de saúde suplementar, este estudo busca através da gestão de riscos e via plano de negócios, identificar a viabilidade de abertura e implantação de uma filial de uma Administradora de Benefícios e Saúde com a finalidade de atender os mercados da Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte.

1.1 Tema e Problema de Pesquisa

1.1.1 Tema

O tema Plano de Negócios como Ferramenta de Gerenciamento de Risco para Implantação de uma Administradora de Benefícios e Saúde, apresenta a gestão de riscos segundo uma abordagem estratégica, utilizando o plano de negócios como ferramenta de gestão direcionada para mensurar e prever riscos, adversidades em diversas áreas, bem como aproveitar adequadamente as oportunidades. Desta forma, o plano de negócios evidencia um estudo minucioso

que pode demonstrar a viabilidade do negócio minimizando os riscos de insucesso antes de se partir para a execução e implantação do projeto.

1.1.2 Problema de Pesquisa

A gestão de riscos compreende processos relativos à identificação, análise e resposta, para os riscos envolvidos num projeto e procura através do plano de negócios alinhar os objetivos e metas da organização visando benefícios reais para o novo negócio.

Diante da oportunidade gerada pelo crescimento do setor de saúde suplementar, agregada a necessidade de expansão do negócio, cabe a gestão de risco através do plano de negócios estudar a viabilidade de abertura da primeira filial da Administradora de Benefícios e Saúde para atender os mercados dos Estados da Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte.

Neste contexto, diante da importância de se verificar quais os principais pontos para a abertura de filial, a situação problema desse trabalho baseia-se na seguinte pergunta: **É viável a abertura de uma filial de empresa especializada na gestão de saúde suplementar que atenda os mercados dos Estados da Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar a viabilidade para a abertura de uma filial de uma empresa especializada na gestão de saúde suplementar que atenda os mercados dos Estados da Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte.

1.2.2 Objetivos Específicos

Determinar e implementar os fatores necessários para implantação e estruturação de uma nova filial da empresa, desenvolvendo o plano de negócio como principal ferramenta de gestão de risco, de forma a evidenciar:

- a) A análise de mercado;
- b) O plano operacional;
- c) O plano financeiro;
- d) O plano de marketing;
- e) Avaliação estratégica;
- f) Construção de cenários; e
- g) Avaliação do plano.

1.3 Justificativa

O processo de iniciativa de implementar novos negócios (empreendedorismo), é um fator essencial à economia de um país, pois além de estimular o mercado, propicia ainda a inclusão social mediante a oferta de postos de trabalho e geração de renda. Nesse contexto o empreendedor se torna peça fundamental e responsável por iniciar um novo ciclo de investimentos em ofertas de produtos e serviços especializados dos quais atendam às demandas e exigências do mercado, participando efetivamente na alavancagem e desenvolvimento da economia.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), através do seu Núcleo de Estudos e Pesquisas e Unidade de Gestão Estratégica (UGE), realizou um trabalho no qual identificou os segmentos com maior potencial de expansão nos últimos anos, assim como aqueles mais propícios a se beneficiar com as tendências da sociedade. Como resultado dessa pesquisa apresentou em seu relatório, Os Negócios Promissores em 2017, as atividades e segmentos com maior potencial de expansão, onde o setor de saúde, que abrangeu os serviços de saúde, consultório médico, serviços ambulatoriais, fisioterapia, nutrição, venda de planos de saúde, comércio de medicamentos e artigos de ótica, encontra-se entre os negócios com maior chance de sucesso em 2017.

Segundo a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) em 2016 o setor de saúde, através das operadoras de planos de saúde, atendeu cerca de um quarto da população brasileira e os gastos da saúde suplementar respondem pelo principal

meio de financiamento da assistência à saúde privada do Brasil.

Na visão de Tajra (2014, p.15), para implantar uma ideia, é necessário que ela seja viável e tenha mercado consumidor, ou, então, que o mercado esteja aberto à inovação proposta no novo projeto do empreendimento.

Ideias e oportunidades surgem a todo momento e em diversas ocasiões, no entanto, para que elas se concretizem faz-se necessário construí-las passo a passo, estando sempre atendo as mudanças que estão ocorrendo, as tendências, ao movimento ao seu redor, identificando as necessidades e deficiências do mercado. “A formalização de qualquer negócio é o primeiro passo que todo empreendedor dá tão logo decide atuar de maneira correta, dentro dos princípios legais e da sua função social”. (TAJRA, 2014, p.79)

A importância em desenvolver esse estudo se justifica em virtude da necessidade da organização em conhecer e potencializar todos os aspectos e riscos que envolvem sua atividade, bem como em consumir uma análise mais detalhada do ambiente, conhecer profundamente seus pontos fortes e fracos e elaborar um plano de respostas eficiente e claro o suficiente para que, caso o risco ocorra, ele impacte o mínimo possível o novo empreendimento.

Para Hashimoto e Borges (2014, p. 21), uma forma de obter essa visão integrada de todos os aspectos que caracterizam um negócio é por meio de um plano de negócio.

Ao utilizar o plano de negócios como ferramenta de gestão de risco a organização prima em garantir o sucesso do novo empreendimento, pois o desafio de gerenciar as incertezas envolvidas no processo de desenvolvimento como um todo requer ações e definições, onde as decisões de maior impacto têm que ser tomadas no momento em que surge um maior número de alternativas e aumenta o grau de incerteza.

Antecipar os riscos de forma correta permite planejar o futuro, almejar que esse futuro seja tal qual sonhado e não apenas uma imposição do meio ambiente onde se está inserido. “Um erro de conceito, uma análise errada, uma informação mal interpretada ou atrasada pode significar a morte de uma organização”. (AFFONSO, 2003, p. 224).

O gestor encontra no plano de negócio um guia, uma forma de testar suas ideias, pois uma organização sólida e saudável é aquela em que o gestor e sua equipe possuem o total conhecimento e domínio sobre todos os aspectos inerentes ao negócio.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nas linhas a seguir serão abordados os conceitos e literaturas inerentes a Gestão de Riscos e ao Plano de Negócios, com a finalidade de compreender o universo que rege o novo empreendimento.

2.1 A Saúde Suplementar no Brasil

A assistência à saúde compreende uma diversidade de serviços e produtos de diferentes naturezas abrangendo tanto a bens públicos, quanto a bens privados, determinando desta forma a atuação do poder público, podendo esta, ocorrer de forma unilateral ou em conjunto com a iniciativa privada, visando o atendimento geral da população.

A assistência à saúde compreende a oferta de inúmeros bens e serviços com características distintas que ora são tipicamente fornecidos pela iniciativa privada, ora exclusivamente pelo Estado, ora de forma conjunta por ambos, agentes privados e públicos. (CADE, 2015, p.63)

De acordo com o Guia da Saúde Suplementar do Instituto de Estudos da Saúde Suplementar, o histórico da saúde suplementar no Brasil teve seu marco inicial a partir da década de 60, impulsionada pelo crescimento econômico do Brasil e pelo aumento do trabalho formal.

A estruturação do sistema de saúde brasileiro ocorreu a partir da articulação e interação entre os serviços públicos e privados de assistência à saúde, dando origem a dois subsistemas. O subsistema público, que através do Sistema Único de Saúde (SUS), incorpora a rede própria e a conveniada/contratada e o subsistema privado, que contempla a rede privada de serviços de assistência à saúde e a cobertura de risco pelas operadoras de planos de assistência à saúde.

Sendo a saúde indispensável às necessidades vitais do homem, o modelo atual do sistema de assistência à saúde brasileiro começou a ser desenvolvido a partir da Constituição Federal de 1988 art. 6º, que prescreve como direitos sociais fundamentais a educação, a saúde, o trabalho, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância.

Em sua estrutura a Constituição de 1988 determina que a saúde é direito de todos e dever do Estado provê-la, abrindo ainda a possibilidade desta assistência ser realizada também pela iniciativa privada, conforme constam os artigos seguir:

Art. 196. A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação.

Art. 197. São de relevância pública as ações e serviços de saúde, cabendo ao Poder Público dispor, nos termos da lei, sobre sua regulamentação, fiscalização e controle, devendo sua execução ser feita diretamente ou através de terceiros e, também, por pessoa física ou jurídica de direito privado.

A partir da Constituição Federal o cenário da saúde brasileira começou a ser redesenhado e tomou novas proporções através da Lei Orgânica da Saúde nº 8.080 de 1990, que descentralizou e redefiniu as diretrizes da saúde possibilitando ao setor público a compra de serviços de saúde da iniciativa privada em caráter complementar.

Segundo o entendimento do Conselho Administrativo de Defesa Econômica em relação ao setor de saúde suplementar.

O setor de saúde suplementar é um exemplo de mercado, caracterizado por “falhas de mercado”, ou seja, a relação entre demanda e oferta não se reflete fielmente na formação de preços. Tais mercados são comumente objeto de regulação do Estado, cujo objetivo é induzir a que o mercado alcance determinados resultados, seja do ponto de vista da produção de bens e serviços, seja na forma de seu funcionamento e acesso à sociedade. (CADE, 2015, p. 18)

Conforme os históricos da ANS, vários foram os fatores que contribuíram para o crescimento e fortalecimento das atividades de saúde suplementar no Brasil na década de 90, principalmente as falhas características do setor. Com a evolução acelerada dessa atividade ocorreu o surgimento dos planos e dos seguros privados de assistência à saúde, concomitante a necessidade de intervenção por meio de legislação e de regulação específica para o setor.

Para o Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE (2015, p. 23), a regulação de mercados é uma das formas de intervenção do Estado para sanar ou diminuir efeitos negativos ou indesejados (sob o ponto de vista do objetivo da

política pública) derivados de falhas de mercado.

A regulação do mercado de saúde suplementar teve seu marco regulatório e conquistou oficialmente seu espaço com a aprovação da Lei nº 9.656 de 1998, que regulamenta o setor de planos privados de assistência à saúde, e posteriormente com a edição da Lei nº 9.961 de 2000 que cria a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) e define suas finalidades, estrutura, atribuições, receita e a vinculação ao Ministério da Saúde.

Sendo a regulação de planos e seguros de assistência à saúde, uma atividade governamental vinculada ao Ministério da Saúde (Lei nº 9.961), e que se destina a corrigir as falhas de mercado e condições contratuais existentes entre empresas e consumidores, a regulação exercida pela ANS possui papel fundamental no cumprimento das políticas determinadas pelo Governo, visto que, além promover a defesa do interesse público na assistência suplementar à saúde e regular as operadoras, também exerce função gerencial (técnica), de controle e fiscalização sobre setor e o mercado privado de assistência à saúde, assegurando desta forma a sustentabilidade econômica e social das atividades desenvolvidas pelo setor.

Desde o advento do marco regulatório até a atual conjuntura, o setor de planos privados de assistência à saúde vem sendo submetido a um rigoroso processo de mudanças e adequações as novas ações regulatórias e o resultado deste processo, têm demonstrado ser de suma importância, pois visa garantir a segurança, sustentabilidade e equilíbrio do setor.

2.2 Gestão de Riscos

Os eventos advêm de fatores aleatórios podendo gerar impacto tanto negativo quanto positivo ou ambos, e geralmente encontram-se associados a ocorrência de incerteza e risco. O termo risco denota uma visão negativa, pois insinua uma concepção de se evitar problemas ou incertezas. “Em sentido amplo, risco pode ser compreendido como a possibilidade de ocorrência de um evento adverso, para uma determinada situação esperada”. (CAIXE, 2015, p43).

O risco está presente em todos os lugares ao mesmo tempo e ligada a diversas áreas da atividade humana, no entanto não existe uma definição

consensual para o termo “Risco”. Segundo o COSO (2007, p.16), o risco é representado pela possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos.

Na visão de Damodaran a essência da definição do risco está na dualidade, pois considera tanto o lado das perdas quanto o de ganhos. “O risco oferece oportunidades ao mesmo tempo em que nos expõe a resultados talvez indesejáveis. A dualidade risco-recompensa está no cerne da definição do risco”. (DAMODARAN, 2009, p. 27)

As organizações atuam em ambientes acometidos de diversos fatores que contribuem para o seu sucesso ou fracasso. O risco é inerente a qualquer aspiração de ascensão e nesse sentido para ser eficaz, a gestão de riscos precisa estar alinhada com os objetivos globais da organização.

Na visão de Rodrigues (2008, p.3), “risco pode ser entendido como a métrica relativa a possíveis perdas imputadas a entes econômicos frente às incertezas relativas as suas atividades”. Complementando sua análise define a gestão de risco como: “conjunto de pessoas, métricas de controle e sistemas direcionados a dimensionar e controlar os riscos identificados e associados ao ente econômico”. (RODRIGUES, 2008, p.3)

Todo projeto de gerenciamento busca definir objetivos e alcançar metas, e para planejar estrategicamente o crescimento da organização com uma gestão forte e competente, o empreendedor precisa conhecer e avaliar as perspectivas do seu negócio de dentro para fora. Focar na gestão do risco é uma forma de manter um processo sustentável visto que ao planejar sua expansão a organização está sempre exposta a um conjunto de riscos.

Segundo COSO, toda organização possui uma filosofia de administração de riscos e quando esta filosofia está adequadamente desenvolvida, entendida e aceita pelo pessoal da organização, a mesma estará em condições de identificar e administrar riscos com eficácia.

A filosofia de gestão de riscos de uma organização é representada pelo conjunto de convicções e atitudes compartilhadas que caracterizam a forma pela qual a referida organização considera o risco em tudo aquilo que faz, do desenvolvimento e da implementação de estratégias às suas atividades do dia-a-dia. COSO (2007, p.28)

A gestão de risco tem como objetivo principal desenvolver um processo sustentável para a organização, desta forma, é considerada como um instrumento de controladoria estratégica.

Para Padoveze e Bertolucci (2013, p.6), “a atividade de gerenciamento do risco é uma atividade estratégica”.

A principal função da gestão de risco é a redução ou eliminação de perdas através da identificação antecipada dos riscos e implementação de uma estratégia prévia da ocorrência de uma situação adversa. Prever os riscos permite a organização identificar o padrão de comportamento do seu negócio e confrontá-los com a realidade e padrão apresentados pelo mercado. Desta forma, os riscos, quando não gerenciados adequadamente, impactam diretamente os objetivos ameaçando o alcance das metas da organização.

A Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (ABRAP) em seu guia de gestão de riscos em planos de saúde de autogestão conceitua a gestão de riscos como:

O processo de identificação, análise, desenvolvimento de respostas e monitoramento dos riscos, com o objetivo de diminuir a probabilidade e o impacto de eventos negativos e de aumentar a probabilidade e o impacto de eventos positivos. (ABRAP, 2015, p.9).

As organizações atuam em mercados imperfeitos e enfrentam diversos problemas devido a ambientes dinâmicos e complexos. Buscam na gestão de risco, ferramentas para identificar os principais fatores que possam vir a afetar o seu negócio, minimizando as incertezas e se precavendo de situações adversas.

Segundo a ABRAP (2015, p. 9; 10) os riscos podem ser classificados em:

1. **Riscos Internos**, que são originados dentro da operação da entidade ou do plano e podem ser subdivididos em:

- a) Risco de Gestão é o risco de ocorrência de falhas no processo de planejamento, decisão e adequação frente os desafios de gestão das organizações.
- b) Risco Atuarial é o risco de que mudanças nos preços e no perfil dos usuários do plano de saúde venham a afetar a sinistralidade e levem a perdas.
- c) Risco Operacional que se refere às perdas potenciais resultantes de sistemas inadequados, falha da gerência, controles defeituosos, fraude e erro humano.
- d) Risco de Fator Humano é assim definido como uma forma especial de risco operacional. Relaciona-se às perdas que podem resultar em erros

humanos como apertar o botão errado em um computador e, inadvertidamente, destruir um arquivo ou inserir um valor errado para um parâmetro de entrada de um modelo.

2. **Riscos Externos** são os riscos a que a entidade e o plano estão expostos pelas mudanças no setor de saúde, assim como riscos tecnológicos, de regulamentação ou de cunho econômico. Em síntese, são todos os fatores que se originam fora do controle da entidade ou do plano e podem ocasionar perdas.

3. **Riscos Jurídicos** são os relacionados a alterações na legislação ou a questionamento de uma contraparte devido a uma negativa de atendimento ou diversos outros casos que podem levar à judicialização e implicar em perdas. (ABRAP, 2015, p.9, 10).

De modo geral, para garantir o sucesso do novo empreendimento é necessário clareza nas definições dos objetivos e metas organizacionais, pois as escolhas das estratégias afetam a empresa como um todo.

Segundo Damodaran os gestores têm dificuldades em lidar com o risco devido a possibilidade de perdas, a incapacidade de diferenciar entre riscos pequenos e riscos grandes e a pela omissão em considerar o efeito agregado de decisões arriscadas. No sentido de compreender melhor o risco ele relaciona 10 princípios que devem governar tanto o diagnóstico quanto a gestão do risco.

Quadro 1 – Princípios da Gestão de Risco

Princípio da Gestão do Risco	Descrição
1	Nossos maiores riscos se originam em lugares onde menos se espera, e assumem formas que não previmos. A essência da correta gestão do risco consiste em desenvolver a capacidade de diminuir o seu impacto e seguir em frente quando nos vemos confrontados com o inesperado
2	O risco é uma mescla de possibilidades de ganhos e de possibilidades de perdas. A boa gestão do risco não diz respeito a buscar ou evitar o risco, mas a manter o correto equilíbrio entre as duas escolhas.
3	A gestão do risco é uma empreitada do ser humano, e um sistema de gestão de riscos será tão bom quanto o são as pessoas que o manejam.

4	Para administrarmos o risco da maneira correta, é preciso adotar a perspectiva correta sobre ele e manter consistência com ela, ao longo do processo. Em outras palavras, se decidirmos enxergar o risco com os olhos dos investidores na empresa, avaliaremos o fenômeno de forma diferente, e teremos de nos comportar de acordo
5	Para escolhermos a ferramenta correta para identificar e avaliar o risco, temos de entender o que essas ferramentas têm em comum, o que elas fazem de diferente umas das outras, e como empregar os resultados gerados por cada uma delas.
6	As ferramentas utilizadas para identificar e avaliar o risco e os resultados desse diagnóstico é que devem ser adaptados ao processo de tomada de decisão, não o contrário.
7	Proteger-se contra riscos não passa de uma pequena parcela no processo de sua gestão. A determinação de quais os riscos que deveriam ter proteção, quais não e quais devam ser usados em vantagem da empresa é um aspecto-chave para o sucesso da gestão do risco.
8	Para administrarmos o risco da maneira correta, precisamos entender as alavancas que determinam o valor de um negócio.
9	A gestão correta do risco é a essência da prática correta dos negócios, e é responsabilidade de todos.
10	Para termos sucesso na gestão de riscos, temos de disseminá-la na organização por meio de sua cultura e através de toda a sua estrutura.

Fonte: DAMODARAN (2009, p. 364 a 373)

Nota: Elaborado pelo autor

De acordo com os princípios apresentados acima, a gestão de risco aliada ao plano de negócios permitirá compreender e identificar os riscos, suas consequências, probabilidade de ocorrência e principalmente o seu impacto. Mediante a conclusão da avaliação e análise do cenário a organização definirá sua postura perante o mercado.

Gerenciar o risco permite a organização identificar, monitorar e analisar situações que podem influenciar positiva ou negativamente o desenvolvimento e a operacionalização de negócios, produtos ou serviços de um empreendimento.

2.3 Plano de Negócios

A realidade econômica brasileira atualmente, reflete a lenta recuperação da economia após a crise econômica mundial iniciada em 2008. Esse cenário externo desafiador somado a instabilidade política, a falta de recursos e a crise de confiança no Brasil, tem levado a organização, ao expandir suas fronteiras, buscar artifícios que lhe ofereça maior segurança na hora de se fazer os investimentos ou mesmo garantir o sucesso de um novo negócio.

Para alguns autores como Hashimoto (2009), a economia desempenha papel fundamental no processo de implementação de um novo empreendimento, dado ao vasto leque de oportunidades e novos negócios proporcionados por uma economia ativa e dinâmica.

Levando em consideração o desfecho atual da economia, os gestores e empresários têm procurado servir-se de ferramentas norteadoras, que permitem um mapeamento, um estudo mais profundo da situação do mercado e a medição de riscos. Diante da necessidade de conhecer melhor o mercado, cada vez mais as organizações têm utilizado o plano de negócios como ferramenta de estratégia e de gestão de risco para concretização de qualquer empreendimento.

O plano de negócios é como um mapa que define os caminhos para a concretização dos planos de qualquer empreendimento, seja um novo negócio que será aberto, seja a ampliação de um já existente, seja um novo produto que será lançado ou seja, ainda, uma nova ação que a organização irá desenvolver. (TAJRA, 2014, p.119)

O processo de desenvolvimento de um novo negócio está sujeito a alguns fatores externos geralmente não controláveis, que podem apresentar determinado nível de influência no processo de desenvolvimento do empreendedorismo. O plano de negócios, em consonância com as estratégias de implementação, constitui um documento pelo qual se descreve um negócio, analisa a situação do mercado e se estabelecem as ações para realizações futuras. Oliveira (2014, p. 15) explica que, “o plano de negócios é sempre resultante das análises estratégicas, táticas e operacionais do empreendimento, realizadas de forma estruturada e interligada”.

Como forma de lidar com essas adversidades a organização passou-se a utilizar recursos analíticos, como forma de avaliar o impacto das decisões a curto e longo prazo. Dessa forma, o plano de negócios utilizada como ferramenta de gestão

de risco deve estar associado a uma linha de atuação que visa estudar e evidenciar a viabilidade propostos pelos objetivos e metas de longo prazo da organização.

Dornelas (2016, p. 94) evidencia o plano de negócios como parte fundamental do processo empreendedor, por ser uma ferramenta dinâmica, que deve ser atualizada constantemente, pois o ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo cíclico.

Segundo Oliveira (2014, p. 15), “a missão é a razão de ser do empreendimento”. Baseada em sua missão, a organização planeja objetivos, seleciona as estratégias e estabelece novos horizontes, alinhados a gestão de risco, busca na estratégia a escolha de um modelo de gestão que fortaleça sua expansão.

Neste sentido o plano de negócios, como ferramenta de gestão, direciona e consolida os objetivos da organização. Visto que, ao definir suas metas, a organização neste momento necessita investigar e analisar os riscos inerentes ao seu ramo de atuação, bem como o cenário do mercado em geral, de forma a garantir e definir os próximos passos. Não é possível dimensionar crescimento de seus objetivos sem saber para onde a organização pretende ir e os quais caminhos o mercado aponta.

O plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios. (DORNELAS, 2016, p.94)

Um plano de negócios como ferramenta de gestão de riscos direciona o empreendedor na organização de suas ideias, induzindo-o a pensar e repensar os objetivos sobre as quais a teoria do seu negócio está sendo construída, orienta a direção de expansão da organização, dá suporte e apoio a gestão do negócio e auxilia na capacitação de recursos e parceiros.

O plano é a formalização das ideias, da oportunidade, do conceito, dos riscos, das experiências similares, das medidas para minimizá-los, das respostas aos pré-requisitos, da estratégia competitiva, bem como do plano de marketing, de vendas, operacional, e financeiro para viabilizar o negócio. (DEGEN, 2009, p. 177)

Dessa forma, o plano de negócios permite a organização descrever o negócio, analisar a situação e riscos do mercado e estabelecer ações que serão

realizadas futuramente em conjunto com as estratégias correspondentes as implementações e viabilidade no negócio.

2.3.1 Sumário Executivo

É a primeira seção do plano de negócios e apesar de se assemelhar a uma introdução, o sumário constitui um resumo do plano de negócios. Suas funções principais consistem em conduzir o empreendimento do plano e apresentar os elementos essenciais para a compreensão do negócio, oferecendo uma síntese do que será apresentado ao longo do trabalho.

Para Hashimoto (2009, p. 223), um sumário executivo capta e apresenta, de forma sucinta, a essência do plano de negócio. “Ele é, na realidade, uma versão condensada do plano inteiro, mas não é simplesmente uma declaração de fundo, nem uma introdução”.

Segundo Dornelas (2016, p. 97), “o sumário executivo é a principal seção do plano de negócios, deve ser escrito com muita atenção e revisado várias vezes, além de conter uma síntese das principais informações que constam do plano de negócios”.

Devem constar no sumário executivo o resumo dos principais pontos do plano de negócios, os dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições, os dados do empreendimento, missão, visão e objetivo da empresa, setores de atividade, forma jurídica, enquadramento tributário, capital social e as fontes de recursos.

2.3.2 Planejamento Estratégico

As mudanças ocorridas nos negócios, a partir de meados da década de 90, provocadas pela competição global por intermédio da globalização e pelas inovações tecnológicas, passaram a exigir das organizações novos modelos de gestão para enfrentar este ambiente de acirrada concorrência. Dentro desta nova dimensão, a implantação de estratégias que assegurem uma vantagem competitiva e sustentável para as organizações passou a ser um diferencial na definição do sucesso ou fracasso de um negócio.

O planejamento consiste na concepção e análise de cenários futuros para um empreendimento, seguido do estabelecimento de caminhos e objetivos, culminando com a definição das ações que possibilitem alcançar objetivos e metas para o empreendimento.

“Planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação organizacional pela aprovação, tomada de decisão e avaliação”. (CHIAVENATO e MATOS, 2002, p.28).

No campo da Administração, a estratégia tem a conotação de pensamento de longo prazo, considerando os fatores concorrências, ambientes e financeiros. Empresas atualmente fazem seus planejamentos a longo prazo baseados em fatos ocorridos no presente e passado (históricos), podendo desta forma promover objetivos e metas futuros a serem concretizados. O planejamento a longo prazo baseia-se na premissa de que o futuro pode ser melhorado por uma intervenção ativa no presente.

O conceito de estratégia nasceu da necessidade de realizar objetivos em situações de concorrência, como no caso de guerras, jogos e negócios.

“Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades” (PORTER, 1996 *apud* MINTZBERG, 2000, p. 19)

Na etapa do planejamento que são definidos a missão, a visão, os valores e o objetivo da organização. É no planejamento que se consegue diminuir a mortalidade das novas organizações e garantir o crescimento das já existentes.

2.3.3 Análise de Mercado

Após o detalhamento minucioso da ideia do novo empreendimento, faz-se necessário analisar de forma criteriosa o mercado ao qual pretende atuar-se. De forma a conhecer e estudar o cenário apresentado pelo mercado.

Segundo Hashimoto (2009, p. 77), “é importante ter bem clara a diferença entre setor e mercado. O setor é a área de atuação da empresa e o mercado é geralmente subdividido em concorrente, consumidor e fornecedor”.

De acordo com Dornelas o empreendedor deve estar atendo a estrutura

desse mercado.

Na seção de Análise de mercado, o autor do plano de negócios deve mostrar que os executivos da empresa conhecem muito bem o mercado consumidor de seu produto/serviço (por meio de pesquisas de mercado): como está segmentado, o crescimento desse mercado, as características do consumidor e sua localização, a existência de sazonalidade e ações para esse caso, análise da concorrência, sua participação de mercado e a dos principais concorrentes etc. (DORNELAS 2016, p. 98)

A análise de mercado é composta pela descrição e análise dos potenciais clientes, concorrentes e fornecedores. Na visão do SEBRAE a análise de mercado é o processo de obtenção de informações relacionadas ao mercado de atuação de uma empresa, e que podem impactar no sucesso ou fracasso deste empreendimento.

É fundamental a busca de informações sobre o mercado consumidor, concorrente e fornecedor. “Conhecer o mercado é uma das tarefas mais importantes para a elaboração do plano de negócio”. (SEBRAE, 2013, p.47)

Essa análise de mercado constitui uma das etapas mais relevantes da elaboração do plano de negócios. Nela se apresenta o entendimento da empresa em relação a fornecedores, concorrentes e clientes. O grande desafio do empreendedor é obter informações específicas sobre o mercado no qual pretende atuar.

2.3.4 Plano de Marketing

A estratégia de lançamento da organização no mercado integra um plano de organização global, no caso o plano de marketing. Através do marketing é possível se criar, desenvolver e fixar a imagem de uma organização ou de um produto junto ao consumidor.

Plano de marketing é o estabelecimento de todas as atividades mercadológicas do empreendimento para melhor desenvolver, oferecer e disponibilizar, com otimizada vantagem competitiva, os seus produtos e serviços aos segmentos atuais e potenciais de mercado. (OLIVEIRA, 2014, p. 337)

Descrever e reconhecer detalhadamente o setor onde se atua é fator essencial, principalmente no que tange ao segmento onde poderá ocorrer

substituição de preços, produtos e serviços.

O Plano de Marketing deve evidenciar a pretensão de como a organização irá apresentar e vender seu produto e/ou serviço, bem como descrever as táticas de conquista, fidelização e prospecção de novos clientes, estando sempre em consonância com a estratégia definida anteriormente acerca do posicionamento do empreendimento no mercado.

Na estratégia de marketing deve-se mostrar como a empresa pretende vender seu produto/serviço e conquistar clientes, manter o interesse deles e aumentar a demanda. Deve abordar os métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, principais clientes, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade, bem como projeções de vendas. (DORNELAS 2016, p. 98)

É no plano de marketing que se desenvolve e define as diretrizes, abordando seus métodos de comercialização, projeção de vendas, política de preços, diferenciais do produto e/ou serviço para o cliente, canais de distribuição e estratégias relacionadas a promoção, comunicação e publicidade.

2.3.5 Plano Operacional

Ao plano operacional compete descrever e definir o funcionamento e a alocação interna da organização, do ponto de vista da sua capacidade de produzir ou vender, sua infraestrutura, *layout* e recursos humanos, identificando seu tamanho, estrutura e cargos.

Segundo Oliveira, (2014, p. 337), “o planejamento operacional é a formalização das metodologias de desenvolvimento e de implantação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais do empreendimento”.

O plano operacional permite que a organização escolha a localização adequada ao seu empreendimento, definir de acordo com a política organizacional o desenho de sua estrutura física e necessidade de pessoal, decidir sobre sua capacidade de produção e escolher os processos operacionais no que tange o processo de produção tanto em termos quantitativos, como qualitativos.

2.3.6 Plano Financeiro

O plano financeiro tem por finalidade evidenciar e apresentar na forma de valores, todas as ações planejadas para a implementação do novo empreendimento.

Para Dornelas (2016, p. 98), “a seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas para a empresa e as comprovações, por meio de projeções futuras de sucesso do negócio”.

Neste momento será possível determinar o total de recursos que a organização deverá investir para dar início ao negócio, disponibilidade de recursos existentes e os recursos necessários para a expansão do negócio. Cabe ainda ao plano financeiro estimar o volume de vendas que a empresa julga atingir de forma a tornar o negócio atrativo, o mínimo de vendas necessário para que o negócio seja viável e se a lucratividade que a organização conseguirá obter é atrativa.

O plano financeiro traduz em números a necessidade do empreendimento, objetivos, metas, estratégias, previsões entre outros.

2.3.7 Construção de Cenário

Na construção de cenário será realizado simulações de situações positivas e negativas de forma a definir as futuras ações preventivas e corretivas inerentes aos fatores apresentados.

Segundo Oliveira (2014, p. 326), “os cenários representam situações, critérios e medidas para a preparação do futuro do empreendimento”.

Como forma de prevenir-se frente a riscos e adversidades, e se obter um estudo mais aprofundado e diversificado sobre o cenário, cabe ao empreendedor simular situações diversas para a organização, preparando cenários onde o negócio obtenha resultados otimistas (crescimento do faturamento e diminuição despesas) e outro com resultados pessimistas (queda nas vendas e/ou aumento dos custos) de forma a potencializar situações favoráveis e desfavoráveis.

2.3.8 Avaliação Estratégica

Com o objetivo de detectar os pontos fortes e fracos, avaliação estratégica

propõe identificar através da análise da matriz F.O.F.A., as forças e fraquezas da organização e identificando e avaliando os cenários interno e externo de forma a evidenciar as ameaças e oportunidades, corrigindo assim suas falhas e tornando a organização mais eficiente e competitiva.

“Na avaliação estratégica são definidos os rumos da empresa, sua visão e missão, situação atual, as potencialidades e ameaças externas, forças e fraquezas, objetivos e metas de negócio”. (DORNELAS, 2016, p. 98)

A partir desta análise a organização poderá definir objetivos a alcançar e identificar estratégias práticas que lhe permitam atingir suas metas e objetivos de curto e longo prazo.

2.3.9 Avaliação do Plano

Nesta etapa será realiza a avaliação e análise das informações contidas no plano, com a finalidade de verificar a viabilidade do empreendimento e se o mesmo supera as expectativas que justifiquem sua implantação.

A organização visando tomar uma decisão, precisa analisar suas vantagens e desvantagens, pois, quando se realiza uma escolha, esta deve ser baseada na lógica e numa análise criteriosa das opções. Com este propósito, surge a análise de viabilidade do novo empreendimento.

Análise de viabilidade é o processo estruturado em que todos os fatores externos ou não controláveis pelo empreendimento, em sua realidade atual e projetada futura, bem como todos os fatores internos ou controláveis, de forma sistêmica e sinérgica, são analisados e avaliados quanto aos possíveis resultados a serem apresentados. (OLIVEIRA, 2014, p. 324)

A todo momento no mercado empresarial surgem novas ameaças e oportunidades ficando o cenário a cada dia mais desafiador e sujeito a constantes mudanças. Mediante a análise dos riscos, o plano de negócios como ferramenta de gestão de riscos, têm por finalidade indicar a saúde financeira do negócio, oferecendo uma resposta clara sobre as possibilidades de sucesso do novo empreendimento.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipologia de Pesquisa

O presente trabalho tem por objetivo verificar a viabilidade para a abertura de uma filial de uma empresa especializada na gestão de saúde suplementar. Para efetivação desse objetivo adotou-se como metodologia, segundo sua finalidade, a pesquisa aplicada, em razão das informações coletadas serem pertinentes ao ambiente empresarial e também constituírem a base de elaboração do plano de negócios.

Em relação aos seus objetivos e natureza, este trabalho, trata-se de uma pesquisa descritiva e qualitativa, realizada mediante a pesquisas documentais, bibliográficas e de campo, com o intuito de conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas, pretendendo desta forma descrever efetivamente os fatos e fenômenos de determinada realidade.

3.2 Procedimentos Metodológicos

Os procedimentos metodológicos foram definidos de acordo com as necessidades dos itens envolvidos no estudo de diversas áreas do negócio para a elaboração do Plano de Negócios, conforme a seguir:

1. Planejamento estratégico: Determinação de objetivos e metas da empresa além da definição das ações e alocação de recursos necessários para alcançar esses objetivos no plano de negócios;
2. Análise de Mercado: Levantamento mercadológico envolvendo o estudo dos clientes, concorrentes e fornecedores;
3. Plano de Marketing: Descrição e definição dos principais produtos e serviços, preço, estratégias promocionais, estrutura de comercialização e localização do negócio;
4. Plano Operacional: Neste estágio serão definidos o *layout* físico da empresa, capacidade produtiva, comercial e de serviços, processos operacionais e a necessidade de pessoal;

5. Plano Financeiro: Será realizada a estimativa dos investimentos fixos, capital de giro, investimentos pré-operacionais, investimento total, estimativa do faturamento mensal da empresa, estimativa dos custos de comercialização, estimativa dos custos com mão de obra, estimativa do custo com depreciação, estimativa de custos fixos operacionais mensais, demonstrativo de resultados, indicadores de viabilidade;
6. Construção de Cenário: Simulações de situações positivas e negativas de forma a definir as futuras ações preventivas e corretivas inerentes aos fatores apresentados;
7. Avaliação Estratégica: Análise dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, com uso da Matriz FOFA;
8. Avaliação do Plano: verificação da viabilidade do negócio com a avaliação e análise das informações contidas no plano.

Para a construção e estruturação do plano de negócio será utilizado como ferramenta de apoio, o Software CEPN 3.0 - COMO ELABORAR UM PLANO DE NEGÓCIO, disponibilizado gratuitamente pelo SEBRAE MG.

3.3 População e Amostra

Este plano de negócios analisa a viabilidade de implantação e abertura da primeira filial da empresa Bella Vita para atender os mercados dos Estados da Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte.

Com o intuito de preservar a identidade de todos os envolvidos no desenvolvimento deste trabalho (empresa, sócios, concorrentes, etc), optou-se pela utilização de nomes fictícios.

3.4 Coleta de Dados

A coleta de dados fora realizada por meio de análise documental e pesquisa de campo, através de análise de informações obtidas diretamente do ambiente empresarial e por dados secundários extraídos de bancos de dados consultados da empresa, informações do mercado e de fontes bibliográficas.

3.5 Delimitação do Estudo

Este trabalho se limitará em verificar, através de um plano de negócios, os riscos inerentes a viabilidade de implantação e abertura de uma filial de uma administradora de benefícios e saúde com a finalidade de atuar e atender aos mercados dos estados da Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte.

3.6 Resultados e Discussões

Ao vislumbrar um novo negócio, o gestor busca de forma clara e eficiente conhecer as inúmeras variáveis que podem vir a afetar o seu empreendimento e levá-lo ao fracasso. Nesse contexto surge o plano de negócio como ferramenta de gerenciamento de risco, pois sua amplitude e flexibilidade permite ao gestor conhecer e avaliar o grau de atratividade do empreendimento, bem como os riscos inerentes ao negócio que pretende desenvolver.

Esta ferramenta como gerenciamento de risco pode e deve ser usada por todo e qualquer gestor que almeja transformar ideias em realidade, seguindo um caminho seguro, lógico e racional.

Na visão de Dornelas (2016), o plano de negócios é uma ferramenta que se aplica tanto no lançamento de novos empreendimentos quanto no planejamento de empresas maduras. E o que se espera de um plano de negócios voltado ao gerenciamento de risco, é que este seja uma ferramenta didática e confiável de forma que o empreendedor possa através dele expressar seus objetivos com o intuito de se obter respostas que mostrem a viabilidade e a probabilidade de sucesso em seu mercado.

Uma das funções do plano de negócios como ferramenta de gestão de risco é possibilitar a redução ou eliminação de crises, através da identificação antecipada dos riscos e permitir a implementação de uma estratégia prévia mediante a ocorrência de uma situação adversa e/ou solução de problemas quando estes surgem inesperadamente.

O plano de negócios, bem como o gerenciamento de riscos é aplicável em situações em que não são conhecidas todas as informações e faz-se necessária a tomada de uma decisão. Neste sentido, o plano de negócios alinhado a gestão de

riscos visa tornar possível a minimização das incertezas em ambientes complexos e dinâmicos, pois riscos, quando não gerenciados adequadamente, ameaçam o atingimento de metas e objetivos, o cumprimento dos prazos, os custos e a qualidade dos serviços prestados.

4 PLANO DE NEGÓCIOS

4.1 Sumário Executivo

4.1.1 Resumo

Este trabalho trata-se de projeto para a implantação da primeira filial da empresa Bella Vita Administradora de Benefícios e Saúde Ltda., a qual atua no mercado de gestão de saúde suplementar, na cidade do Rio de Janeiro e busca um crescimento neste mercado, através da abertura de uma filial. Tendo como objetivo uma redução dos riscos envolvidos e a definição de uma visão mais realista dos fatores necessários para a criação e estruturação de uma nova empresa, será elaborado o plano de negócio para a composição da filial.

A Bella Vita Administradora de Benefícios e Saúde Ltda. é uma empresa especializada na gestão de saúde suplementar, registrada e credenciada na Agência Nacional de Saúde - ANS oferece soluções eficientes e adequação de atrativos sempre buscando a valorização da perfeita qualidade de vida. É dotada de grande expertise na análise e no gerenciamento de riscos, na orientação de planos sob medida e inovadora na otimização para atender necessidades coletivas.

Com sede estabelecida no Rio de Janeiro, vem através deste Plano de Negócio estudar a viabilidade para constituição de uma filial com a finalidade de atuar e atender os mercados da Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte, onde localizada estrategicamente na cidade de João Pessoa – PB, atenderá ao público dos Estados da Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte.

O objetivo da empresa é propor a contratação de plano coletivo na condição de estipulante ou prestar serviços para pessoas jurídicas contratantes de planos privados de assistência à saúde coletivos, viabilizando, comercializando e administrando planos de saúde coletivos por adesão.

Sua constituição societária é formada por três sócios com participação em quotas de responsabilidade somando em conjunto um capital social de R\$ 44.413,61.

Diante disso, o primeiro passo do planejamento consiste na elaboração do plano de negócio. Esse planejamento envolverá estudo de diversas áreas e buscará informações indispensáveis para a concepção do futuro negócio.

Desta forma, diante da importância de se verificar quais os principais pontos para a abertura de filial, a situação problemática desse trabalho baseia-se na pergunta: É viável a abertura de uma filial de empresa especializada na gestão de saúde suplementar que atenda os mercados dos Estados da Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte?

Pode se verificar nos indicadores de viabilidade prazo de retorno do investimento ficou em cerca de 3 meses, seu ponto de equilíbrio está estimado em R\$ 474.170,40 e a rentabilidade obteve um percentual 512,51 %.

A viabilidade econômica do investimento foi comprovada, já que se obteve um lucro líquido de 27,61 % no primeiro ano.

4.1.2 Sócios (Empreendedores)

A estrutura societária da empresa é composta por três sócios, com responsabilidades definidas de acordo com seu perfil e atribuições, conforme apresenta o quadro abaixo.

Quadro 2 – Perfil e Atribuição dos Sócios

Sócio 1
Perfil: Com formação acadêmica em administração de empresas, possui ampla visão do negócio e habilidades relacionadas administração, finanças e gestão de processos e dos controles da empresa.
Atribuições: Principal administrador, responsável pela administração geral da empresa, executa as decisões e liberações administrativas e financeiras para ampliação, melhoramento, controle de custos, pagamentos e provisões da empresa.
Sócio 2
Perfil: Publicitária por formação acadêmica, é uma pessoa determinada e positiva. Possui habilidades relacionadas à comunicação e relações públicas.

Atribuições:

É responsável pela parte de contratação, treinamento e relações públicas da empresa, desenvolve e executa todo o processo relacionado a criação e manutenção da imagem da empresa.

Contribui nas decisões e liberações administrativas.

Sócio 3**Perfil:**

Empresário, dinâmico, bom de conversa, possui ampla visão mercadológica e grande experiência no setor.

Atribuições:

É responsável pela negociação, ampliação e acompanhamento dos contratos e da comercialização do negócio.

Contribui nas decisões e liberações administrativas.

Fonte: Dados da Empresa

4.1.3 Missão

Promover um modelo acessível à saúde privada, através de planos amplos e flexíveis, atendendo às necessidades de bem-estar valorizando a integridade e, principalmente, custos adequados ao orçamento dos usuários.

4.1.4 Setores de Atividades

() Agropecuária

() Comércio

() Indústria

(X) Serviços

4.1.5 Forma Jurídica

() Empresário Individual

() Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – EIRELI

() Microempreendedor Individual – MEI

(X) Sociedade Limitada

() Outros:

4.1.6 Enquadramento Tributário

Âmbito federal

Regime Simples

() Sim

(X) Não

IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica

PIS – Contribuição para os Programas de Integração Social

COFINS – Contribuição para Financiamento da Seguridade Social

CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados (apenas para indústria)

ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

ISS - Imposto sobre Serviços

4.1.7 Capital Social

O capital social representa todos os recursos disponibilizados pelos sócios para a abertura do novo negócio. A responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, todavia todos respondem solidariamente pela integração do capital social.

Quadro 3 – Capital social

Sócio	Valor	Participação (%)
1	R\$ 31.089,53	70,00
2	R\$ 6.662,04	15,00
3	R\$ 6.662,04	15,00
Total	R\$ 44.413,61	100,00

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.1.8 Fonte de Recursos

A fonte de recursos destinado para abertura da filial serão de recursos próprios, provenientes das aplicações, investimentos e recursos obtidos através da matriz da empresa.

4.2 Análise de Mercado

Ao realizar o plano de negócios a empresa busca minimizar riscos estudando minuciosamente quem são os clientes, os concorrentes e os fornecedores do mercado ao qual se pretende atuar.

4.2.1 Estudo dos Clientes

Este estudo tem por finalidade conhecer e analisar aspectos relacionados a demanda do mercado consumidor, identificando esse mercado, suas características gerais, interesses e comportamentos.

O público alvo da empresa são pessoas jurídicas de caráter profissional, classista ou setorial, como: Empresas Privadas; Associações Cívicas; Conselhos; Cooperativas; Sindicatos; e outras entidades de classe representativas da sociedade civil.

Esses clientes buscam por serviços de qualidade, onde a administradora assume parte do trabalho que seria da empresa, conselho, sindicato ou associação profissional que contrata o plano de saúde. Pois a administradora em parceria com entidades, absorve a responsabilidade de viabilização, comercialização e administração de seus contratos, representando o grupo na negociação de aumentos de mensalidade com a operadora do plano e, dependendo do que for contratado, absorve o risco da empresa disponibilizando a seus clientes planos em condições e preços diferenciados.

No que se refere a parte de abrangência e atuação, a empresa se propõe a atender a demanda da região nordeste, especificamente os mercados dos estados da Paraíba, Rio Grande do Norte e Pernambuco.

4.2.2 Estudo dos Concorrentes

Quadro 4 – Estudo dos Concorrentes

Empresa	Qualidade	Preço	Condições de Pagamento	Localização	Atendimento	Serviços aos Clientes
Concorrente A	Muito boa	Variável conforme contrato e/ou operadora do plano	Pagamento mensal via boleto	Possui escritório em 12 Estados Região Nordeste: Recife e Salvador	Central de Serviços Segunda a sexta: 7h as 22h Sábados: 8h as 16h (exceto feriado) SAC/CHAT/SITE: 24 horas	Viabilização, comercialização e administração de planos de saúde coletivos por adesão. Consultoria e gestão de benefícios. Terceirização de serviços administrativos e de tecnologia da informação e programas de gestão da saúde para empresas, autogestões e operadoras.
Concorrente B	Muito boa	Variável conforme contrato e/ou operadora do plano	Pagamento mensal via boleto	Possui escritório em 12 Estados Região Nordeste: Recife e Salvador	Atendimento a Clientes: Segunda a sábado: 8h as 20h Atendimento a Empresas: Segunda a sábado: 8h as 20h SAC/SITE: 24 horas	Seguros e planos de saúde e odontológicos para os segmentos pequenas e medias empresas (PME) e corporativo. Planos coletivos por adesão para associações de classe. Administra e estipula planos coletivos empresariais para Órgãos Públicos (Federal, estadual ou municipal).
Bella Vita	Excelente	Variável conforme contrato e/ou operadora do plano	Pagamento mensal via boleto Pagamento mensal débito em conta	Possui escritório em 4 Estados Região Nordeste: João Pessoa	Central de Serviços Segunda a sexta: 7h as 22h Sábados: 8h as 16h (exceto feriado) SAC/CHAT/SITE: 24 horas	Viabilização, comercialização e administração de planos de saúde coletivos por adesão. Consultoria e gestão de benefícios. Terceirização de serviços administrativos para planos coletivos por adesão

Fonte: Dados da Pesquisa

O estudo dos concorrentes deve ser realizado de forma minuciosa, visto que estes são empresas concorrentes que atuam no mesmo ramo de atividade e que buscam satisfazer as necessidades dos seus clientes.

Para a composição deste estudo dos concorrentes levou-se em consideração as duas maiores empresas deste segmento, Concorrente A e Concorrente B. Empresas consolidadas no mercado e com vasta experiência na comercialização e administração de planos de saúde coletivos e serviços em saúde. Atualmente elas encontram-se entre as mais conceituadas administradoras de benefícios do país.

Em virtude do cenário crescente apresentado pelo setor nos anos de 2015 e 2016 no seguimento de planos coletivos por adesão, a Bella Vita estuda a viabilidade para constituição de uma filial com a finalidade de atuar e atender os mercados da Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte, com localização na cidade de João Pessoa – PB.

Através da análise dos itens apresentados no quadro acima, pode se verificar que os serviços oferecidos pelas concorrentes A e B, são similares aos serviços realizados pela Empresa Bella Vita. Desta forma fica evidente que a empresa tem condições de atuar e competir neste mercado.

4.2.3 Estudo dos Fornecedores

Um dos fatores importantes num plano de negócios é o mercado fornecedor, pois nele está contido todas as pessoas e empresas envolvidas no processo e que irão fornecer as matérias-primas e equipamentos utilizados para a fabricação ou venda de bens e serviços.

Para que se possa ter uma melhor visão de quem são e de como atuam os fornecedores, listamos no quadro abaixo as principais empresas que fornecem serviços diretamente a nossos clientes.

Quadro 5 – Estudo dos Fornecedores

Fornecedor	Descrição dos Serviços	Preço	Condições de Pagamento	Prazo de Entrega	Localização
Fornecedor A	Prestação continuada de serviços ou cobertura de custos assistenciais a preço pré ou pós estabelecidos, por prazo indeterminado, com a finalidade de garantir, sem limite financeiro, a assistência à saúde, visando a assistência médica, hospitalar e odontológica.	Varia de acordo com o contrato firmado entre a entidade e a operadora de saúde.	Pagamento mensal realizado através de boleto.	Imediato	Todas as Capitais das Regiões Norte e Nordeste
Fornecedor B	Prestação continuada de serviços ou cobertura de custos assistenciais a preço pré ou pós estabelecidos, por prazo indeterminado, com a finalidade de garantir, sem limite financeiro, a assistência à saúde, visando a assistência médica, hospitalar e odontológica.	Varia de acordo com o contrato firmado entre a entidade e a operadora de saúde.	Pagamento mensal realizado através de boleto.	Imediato	João Pessoa - PB
Fornecedor C	Prestação continuada de serviços ou cobertura de custos assistenciais a preço pré ou pós estabelecidos, por prazo indeterminado, com a finalidade de garantir, sem limite financeiro, a assistência à saúde, visando a assistência médica, hospitalar e odontológica.	Varia de acordo com o contrato firmado entre a entidade e a operadora de saúde.	Pagamento mensal realizado através de boleto.	Imediato	Fortaleza – CE João Pessoa – PB Recife – PE Natal – RN
Fornecedor D	Prestação continuada de serviços ou cobertura de custos assistenciais a preço pré ou pós estabelecidos, por prazo indeterminado, com a finalidade de garantir, sem limite financeiro, a assistência à saúde, visando a assistência médica, hospitalar e odontológica.	Varia de acordo com o contrato firmado entre a entidade e a operadora de saúde.	Pagamento mensal realizado através de boleto.	Imediato	Rio de Janeiro RJ

Fonte: Dados da Pesquisa

4.3 Plano de Marketing

4.3.1 Produtos e Serviços

A Bella Vita prestará serviços combinados de escritório e apoio administrativo voltados a atividade econômica de planos de saúde na modalidade coletivos por adesão, tendo como objetivo principal a contratação de plano coletivo na condição de estipulante ou a prestação de serviços para pessoas jurídicas contratantes de planos privados de assistência à saúde coletivos.

Quadro 6 – Descrição dos Produtos e/ou Serviços

Item	Produtos / Serviços
1	Promover a reunião de pessoas jurídicas contratantes na forma do artigo 23 da RN nº 195 de 14 de julho de 2009, publicada pela Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS;
2	Contratar plano privado de assistência à saúde coletivo na condição de estipulante, a ser disponibilizado para pessoas jurídicas legitimadas para contratar;
3	Oferecer planos para associados das pessoas jurídicas contratantes;
4	Apoio técnico na discussão de aspectos operacionais, tais como negociação de reajuste, aplicação de mecanismo de regulação pela operadora de plano de saúde e alteração de rede assistencial;
5	Apoio à área de recursos humanos na gestão de benefícios do plano;
6	Terceirização de serviços administrativos;
7	Movimentação cadastral;
8	Conferência de faturas;
9	Cobrança ao beneficiário por delegação;
10	Consultoria para prospectar o mercado, sugerir desenho de plano e modelo de gestão.

Fonte: Dados da Empresa

4.3.2 Preço

As precificações dos serviços prestados ocorrem anualmente em função dos contratos e reajustes dos planos de saúde coletivo por adesão, que por sua vez são diferenciados e comercializados com valores menores comparado ao plano individual, suas tabelas de preços são definidas de acordo com o tipo de contrato estabelecido entre a entidade contratante e a operadora de plano de saúde.

Podendo esta tabela variar de entidade para entidade e de operadora para operadora.

O reajuste acontece anualmente, e é aplicado conforme as normas contratuais definidas entre a operadora de planos de saúde e a pessoa jurídica contratante (empresa, sindicato, associação), devendo ser comunicado à ANS em no máximo até 30 dias após o aumento do preço.

4.3.3 Estratégias Promocionais

As estratégias promocionais ocorreram através do marketing tático e a empresa buscará:

- Padronização de linguagem;
- Ativação de mercado em público direcionado;
- Manter parceria com as entidades de classe (empresas, sindicatos, associações e outros);
- Promover parcerias com corretoras e corretores de plano de saúde;
- Focalizar o produto, tornando-o atrativo para o cliente;
- Anúncios em rádio local;
- Mala direta, cartões de visita, de folhetos (com dados dos serviços e produtos, telefone, endereço, e-mail da empresa e site);
- Internet e mídias sociais.

4.3.4 Estrutura de comercialização

A estrutura de comercialização refere-se aos canais de distribuição. A comercialização dos planos será realizada através:

- Canal de vendas próprio;
- Canal de vendas terceirizado (corretoras, corretores e consultores de venda);

- Vendas realizadas pela operadora de planos de saúde.

4.3.5 Localização do Negócio

A localização para abertura e implementação da filial ficou definida na cidade de João Pessoa no Estado da Paraíba com endereço a ser definido posteriormente.

O Estado da Paraíba foi escolhido estrategicamente, pois ao se observar a área de abrangência do negócio, sua localização favorece a logística e o deslocamento entre os estados de Pernambuco, Rio Grande do Norte.

4.4 Plano Operacional

4.4.1 Leiaute

Figura 1 - Leiaute



Fonte: Dados da Empresa

4.4.2 Capacidade Instalada

Devido a diversidade e complexidade dos serviços desenvolvidos e prestados, não é possível mensurar a capacidade de produção dos serviços e

comercialização da empresa, pois a demanda é variável e crescente.

Os serviços serão prestados dentro do horário de funcionamento da empresa
- segunda a sexta: 8h as 18h

Para o início das atividades foi estimado uma carteira contendo de 1000 a 3000 vidas.

4.4.3 Processos Operacionais

Pós-Venda e Auditoria Administrativa

Realiza uma segunda triagem em todos os documentos que compõem o processo de adesão (documentos pessoais, ficha de filiação, formulário de adesão e declaração de saúde) juntamente com a realização do pós-venda, contato telefônico com o cliente, objetivando inicialmente a fidelização e checagem da veracidade dos dados fornecidos e das informações prestadas pelos corretores.

Cadastro

Realiza o cadastro das informações em sistema interno (inclusões/exclusões/movimentações cadastrais), e exporta as informações conforme padrão da seguradora/operadora, atendendo o prazo de movimentação estipulado pela mesma, além de ser responsável por todo o processo de digitalização e guarda dos documentos.

Expedição

Responsável pelo envio de todos os documentos, tais como: carteirinhas, manual do segurado e rede referenciada, etc.

Relacionamento com o Beneficiário / Central de Atendimento Pessoal

Atendimento ao cliente: esclarecimentos de dúvidas contratuais, auxílio na autorização de procedimentos, alterações cadastrais, inclusões e exclusões de beneficiários, auxílio na busca de credenciados.

Relacionamento Corporativo

Responsável pelo atendimento e relacionamento corporativo com os gestores/diretores das entidades e pessoas jurídicas clientes. Interface

administradora, seguradora/operadora e entidades.

4.5 Necessidade de Pessoal

Quadro 7 – Descrição dos Cargos e Qualificações Necessárias

Nº	Cargo/Função	Qualificações necessárias
1	Auxiliar administrativo	Ensino Médio completo; Informática básica; Experiência em funções administrativas.
2	Assistente administrativo	Ensino Superior completo ou em andamento; Informática básica; Experiência em funções administrativas.
3	Gerente de unidade	Ensino Superior completo; Experiência profissional na área; Gestão de Serviços de Saúde; Informática básica.
4	Atendente/Recepcionista	Ensino Médio completo; Experiência em atendimento ao público e telefônico; Informática básica.
5	Serviços limpeza	Ensino Fundamental Experiência em serviços de limpeza

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.6 Plano Financeiro

4.6.1 Investimentos Fixos

Quadro 8 – Investimentos Fixos

Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
Imóveis			R\$ 0,00
Máquinas			R\$ 6.684,00
Impressora Multifuncional HP	1	R\$ 1.014,00	R\$ 1.014,00
Nobreak	3	R\$ 220,00	R\$ 660,00
Ar Condicionado Split 9000 BTU Sansung	2	R\$ 1.214,00	R\$ 2.428,00

Telefone sem fio	4	R\$ 79,90	R\$ 319,60
Celular Samsung Sm-j700m Galaxy J7 Dual Chip	2	R\$ 1.099,00	R\$ 2.198,00
Equipamentos			R\$ 0,00
Moveis e Utensílios			R\$ 6.218,65
Mesa Recepção	1	R\$ 249,99	R\$ 249,99
Cadeira giratória	5	R\$ 281,99	R\$ 1.409,95
Sofá 3 lugares	1	R\$ 449,99	R\$ 449,99
Mesa reunião 8 lugares	1	R\$ 579,99	R\$ 579,99
Mesa escritório	3	R\$ 279,00	R\$ 837,00
Cadeira simples	10	R\$ 99,00	R\$ 990,00
Armários	3	R\$ 389,99	R\$ 1.169,97
Bebedouro	1	R\$ 312,10	R\$ 312,10
Lixeira	6	R\$ 20,00	R\$ 120,00
Cafeteira	1	R\$ 99,66	R\$ 99,66
Veículos			R\$ 0,00
Computadores			R\$ 11.129,29
Computador HP Intel Core i3	3	R\$ 2.110,43	R\$ 6.331,29
Notebook HP core i3 1TB	2	R\$ 2.399,00	R\$ 4.798,00
TOTAL			R\$ 24.031,94

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.6.2 Estoque Inicial

Quadro 9 – Estoque Inicial

Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
Material Promocional	10000	R\$ 0,15	R\$ 1.500,00
Material de Consumo	1	R\$ 60,00	R\$ 60,00
Material de Limpeza	1	R\$ 50,00	R\$ 50,00
Material de Expediente	1	R\$ 450,00	R\$ 450,00

TOTAL	R\$ 2.060,00
--------------	---------------------

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.6.3 Caixa Mínimo

Quadro 10 – Caixa Mínimo

Descrição	
Custo fixo mensal	R\$ 22.980,07
Custo variável mensal	R\$ 22.750,00
Custo total da empresa	R\$ 45.730,07
Custo total diário	R\$ 1.524,34
Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	5
TOTAL	R\$ 7.621,68

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.6.4 Capital de Giro

Quadro 11 – Capital de Giro

Descrição	Valor
Estoque Inicial	R\$ 2.060,00
Caixa Mínimo	R\$ 7.621,6800
TOTAL	R\$ 9.681,68

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.6.5 Investimentos Pré-Operacionais

Quadro 12 – Investimentos Pré-Operacionais

Descrição	Valor
Despesas de Legalização	R\$ 800,00
Obras civis e/ou reformas	R\$ 1.200,00

Divulgação de Lançamento	R\$ 2.500,00
Cursos e Treinamentos	R\$ 1.000,00
Outras despesas	R\$ 200,00
Sistema /Site	R\$ 5.000,00
TOTAL	R\$ 10.700,00

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.6.6 Investimento Total

Quadro 13 – Descrição dos Investimentos

Descrição	Valor	(%)
Investimentos Fixos	R\$ 24.031,94	54,11
Capital de Giro	R\$ 9.681,68	21,80
Investimentos Pré-Operacionais	R\$ 10.700,00	24,09
TOTAL	R\$ 44.413,62	100,00

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.6.7 Faturamento Mensal

Quadro 14 – Descrição do Faturamento Mensal

Serviços/Produtos	Qtde	Preço Unitário (em R\$)	Faturamento Total (em R\$)
Promover a reunião de pessoas jurídicas contratantes na forma do artigo 23 da RN nº 195 de 14 de julho de 2009, publicada pela Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Contratar plano privado de assistência à saúde coletivo na condição de estipulante, a ser disponibilizado para pessoas jurídicas legitimadas para contratar	2	R\$ 2.000,00	R\$ 4.000,00
Oferecer planos para associados das pessoas jurídicas contratantes	5	R\$ 1.000,00	R\$ 5.000,00

Apoio técnico na discussão de aspectos operacionais, tais como negociação de reajuste, aplicação de mecanismo de regulação pela operadora de plano de saúde e alteração de rede assistencial	6	R\$ 1.000,00	R\$ 6.000,00
Apoio à área de recursos humanos na gestão de benefícios do plano	3	R\$ 1.000,00	R\$ 3.000,00
Terceirização de serviços administrativos	5	R\$ 2.000,00	R\$ 10.000,00
Movimentação cadastral	1000	R\$ 3,00	R\$ 3.000,00
Conferência de faturas	3000	R\$ 2,00	R\$ 6.000,00
Cobrança ao beneficiário por delegação;	6000	R\$ 4,00	R\$ 24.000,00
Consultoria para prospectar o mercado, sugerir desenho de plano e modelo de gestão.	2	R\$ 1.500,00	R\$ 3.000,00
TOTAL			R\$ 65.000,00

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.6.8 Projeção das Receitas

De acordo com a perspectiva apresentada pelo mercado estima-se a projeção das receitas conforme abaixo.

() Sem expectativa de crescimento

(X) Crescimento a uma taxa constante:

1,00 % ao mês para os 12 primeiros meses

10,00 % ao ano a partir do 2º ano

() Entradas diferenciadas por período

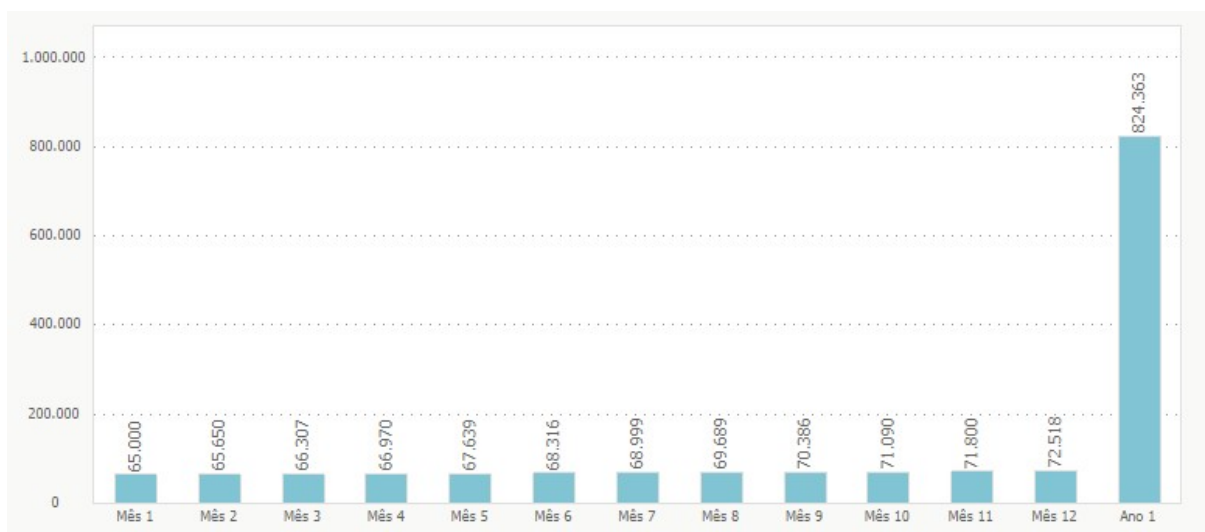
Quadro 15 – Projeção das Receitas no Ano 1

Período	Faturamento Total
Mês 1	R\$ 65.000,00
Mês 2	R\$ 65.650,00
Mês 3	R\$ 66.306,50

Mês 4	R\$ 66.969,57
Mês 5	R\$ 67.639,26
Mês 6	R\$ 68.315,65
Mês 7	R\$ 68.998,81
Mês 8	R\$ 69.688,80
Mês 9	R\$ 70.385,69
Mês 10	R\$ 71.089,54
Mês 11	R\$ 71.800,44
Mês 12	R\$ 72.518,44
Ano 1	R\$ 824.362,70

Fonte: Elaborado pelo Autor

Gráfico 1 – Projeção das Receitas no Ano 1



Fonte: Elaborado pelo Autor

4.6.9 Custo Unitário

Por se tratar de prestação de serviços não foi possível descrever o custo unitário do produto.

4.6.10 Custos de Comercialização

Quadro 16 – Custos de Comercialização

Descrição	(%)	Faturamento Estimado	CustoTotal
IRPJ (Imposto Federal)	15,00	R\$ 65.000,00	R\$ 9.750,00
PIS (Imposto Federal)	3,00	R\$ 65.000,00	R\$ 1.950,00
COFINS (Imposto Federal)	4,00	R\$ 65.000,00	R\$ 2.600,00
IPI (Imposto Federal)	0,00		R\$ 0,00
CSLL (Imposto Federal)	1,00	R\$ 65.000,00	R\$ 650,00
ICMS (Imposto Estadual)	0,00	R\$ 65.000,00	R\$ 0,00
ISS (Imposto Municipal)	5,00	R\$ 65.000,00	R\$ 3.250,00
Comissões (Gastos com Vendas)	5,00	R\$ 65.000,00	R\$ 3.250,00
Propaganda (Gastos com Vendas)	2,00	R\$ 65.000,00	R\$ 1.300,00
Taxas de Cartões (Gastos com Vendas)		0,00	R\$ 0,00
Total Impostos			R\$ 18.200,00
Total Gastos com Vendas			R\$ 4.550,00
Total Geral (Impostos + Gastos)			R\$ 22.750,00

Fonte: Elaborado pelo Autor

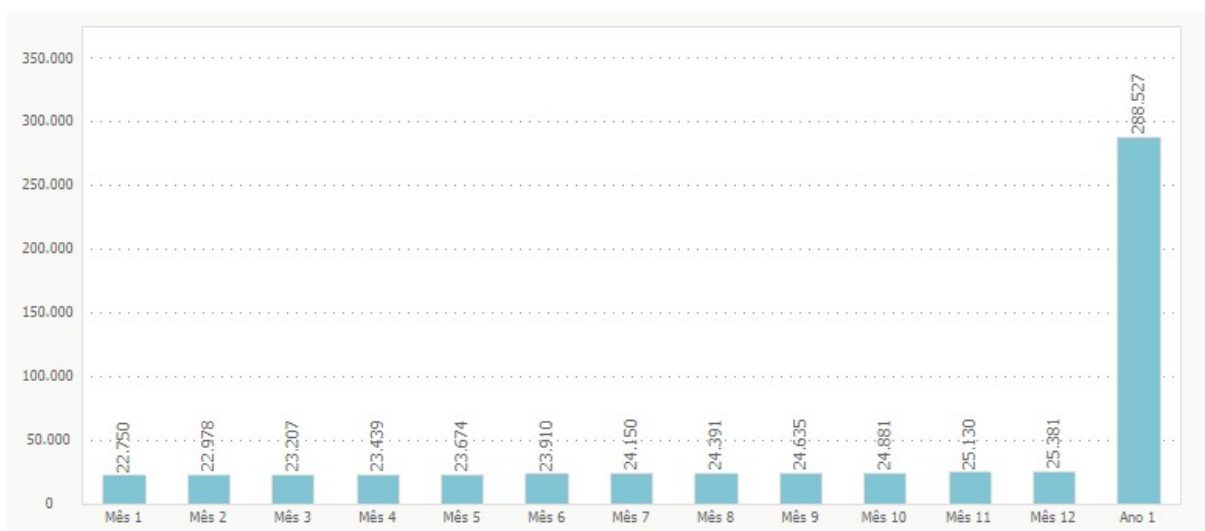
Quadro 17– Projeção dos Custos de Comercialização no Ano 1

Período	Faturamento Total
Mês 1	R\$22.750,00
Mês 2	R\$ 22.977,50
Mês 3	R\$ 23.207,28
Mês 4	R\$ 23.439,35
Mês 5	R\$ 23.673,74
Mês 6	R\$ 23.910,48
Mês 7	R\$ 24.149,58
Mês 8	R\$ 24.391,08
Mês 9	R\$ 24.634,99
Mês 10	R\$ 24.881,34
Mês 11	R\$ 25.130,15

Mês 12	R\$ 25.381,45
Ano 1	R\$ 288.526,94

Fonte: Elaborado pelo Autor

Gráfico 2 – Projeção dos Custos de Comercialização no Ano 1



Fonte: Elaborado pelo Autor

4.6.11 Apuração do Custo de MD e/ou MV

Por se tratar de prestação de serviço não é possível mensurar custo da mercadoria vendida.

4.6.12 Custos de Mão-de-Obra

Quadro 18 – Custos de Mão de Obra

Função	Nº de Empregados	Salário Mensal	(%) de Encargos Sociais	Encargos Sociais	Total
Serviços Limpeza	1	R\$ 937,00	60,00	R\$ 562,20	R\$1.499,20
Atendente /Recepcionista	1	R\$1.000,00	60,00	R\$ 600,00	R\$1.600,00
Auxiliar Administrativo	1	R\$1.200,00	60,00	R\$ 720,00	R\$1.920,00
Assistente Administrativo	1	R\$1.500,00	60,00	R\$ 900,00	R\$2.400,00

Gerente de Unidade	1	R\$3.000,00	60,00	R\$1.800,00	R\$4.800,00
TOTAL	5	R\$7.637,00		R\$4.582,20	R\$12.219,20

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.6.13 Custos com Depreciação

Quadro 19 - Custos com Depreciação

Ativos Fixos	Valor do Bem	Vida Útil em Anos	Depreciação Anual	Depreciação Mensal
Maquinas e Equipamentos	R\$ 6.684,00	10	R\$ 668,40	R\$ 55,70
Móveis e Utensílios	R\$ 6.218,65	10	R\$ 621,86	R\$ 51,82
Computadores	R\$ 11.129,29	5	R\$ 2.225,86	R\$ 185,49
TOTAL			R\$ 3.516,12	R\$ 293,01

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.6.14 Custos Fixos Operacionais Mensais

Quadro 20 – Custos Fixos Operacionais Mensais

Descrição	Custo
Aluguel	R\$ 1.200,00
Condomínio	R\$ 0,00
IPTU	R\$ 20,86
Energia elétrica	R\$ 260,00
Telefone + internet	R\$ 700,00
Honorários do contador	R\$ 937,00
Pró-labore	R\$ 6.000,00
Manutenção dos equipamentos	R\$ 50,00
Salários + encargos	R\$ 12.219,20
Material de limpeza	R\$ 50,00

Material de escritório	R\$ 450,00
Taxas diversas	R\$ 300,00
Serviços de terceiros	R\$ 300,00
Depreciação	R\$ 293,01
Contribuição do Microempreendedor Individual – MEI	R\$ 0,00
Outras taxas	R\$ 200,00
TOTAL	R\$ 22.980,07

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.6.15 Projeção dos Custos Fixos Operacionais Mensais

() Sem expectativa de crescimento

(X) Crescimento a uma taxa constante:

1,00 % ao mês para os 12 primeiros meses

5,00 % ao ano a partir do 2º ano

() Entradas diferenciadas por período

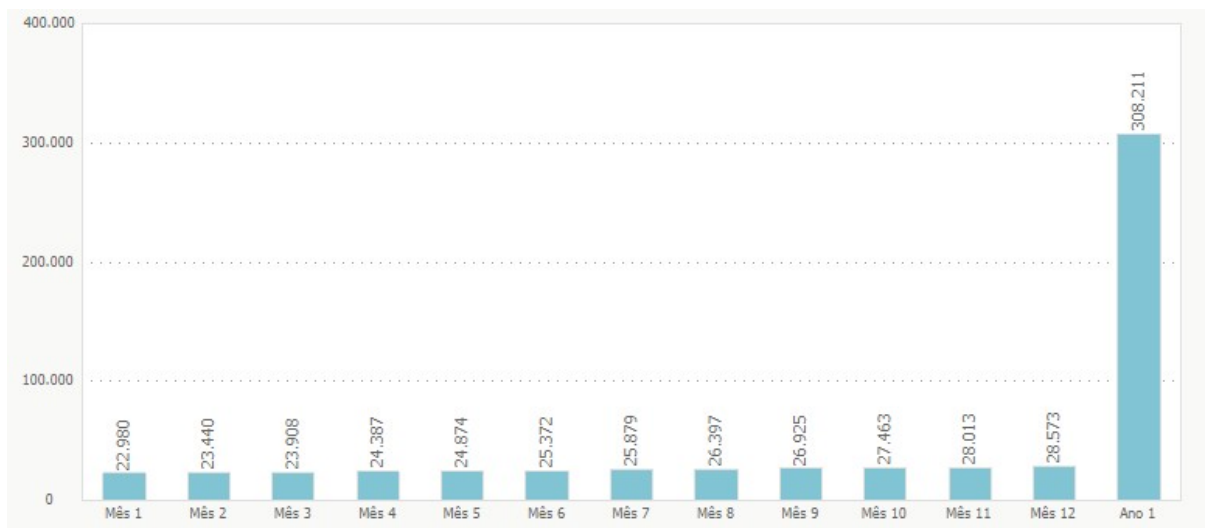
Quadro 21 – Projeção dos Custos Fixos Operacionais Mensais no Ano 1

Período	Custo Total
Mês 1	R\$ 22.980,07
Mês 2	R\$ 23.439,67
Mês 3	R\$ 23.908,46
Mês 4	R\$ 24.386,63
Mês 5	R\$ 24.874,37
Mês 6	R\$ 25.371,85
Mês 7	R\$ 25.879,29
Mês 8	R\$ 26.396,88
Mês 9	R\$ 26.924,81
Mês 10	R\$ 27.463,31
Mês 11	R\$ 28.012,58

Mês 12	R\$ 28.572,83
Ano 1	R\$ 308.210,76

Fonte: Elaborado pelo Autor

Gráfico 3 – Projeção dos Custos Fixos Operacionais Mensais no Ano 1



Fonte: Elaborado pelo Autor

4.6.16 Demonstrativo de Resultados

Quadro 22 – Demonstrativo de Resultados

Descrição	Valor	Valor Anual	(%)
1. Receita Total com Vendas	R\$ 65.000,00	R\$ 780.000,00	100,00
2. Custos Variáveis Totais			
2.1 (-) Custos com materiais diretos e/ou CMV(*)	R\$ 0,00	R\$ 0,00	0,00
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 18.200,00	R\$ 218.400,00	28,00
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 4.550,00	R\$ 54.600,00	7,00
Total de custos Variáveis	R\$ 22.750,00	R\$ 273.000,00	35,00
3. Margem de Contribuição	R\$ 42.250,00	R\$ 507.000,00	65,00

4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 22.980,07	R\$ 275.760,84	35,35
5. Resultado Operacional: LUCRO	R\$ 19.269,93	R\$ 231.239,16	29,65

Fonte: Elaborado pelo Auto

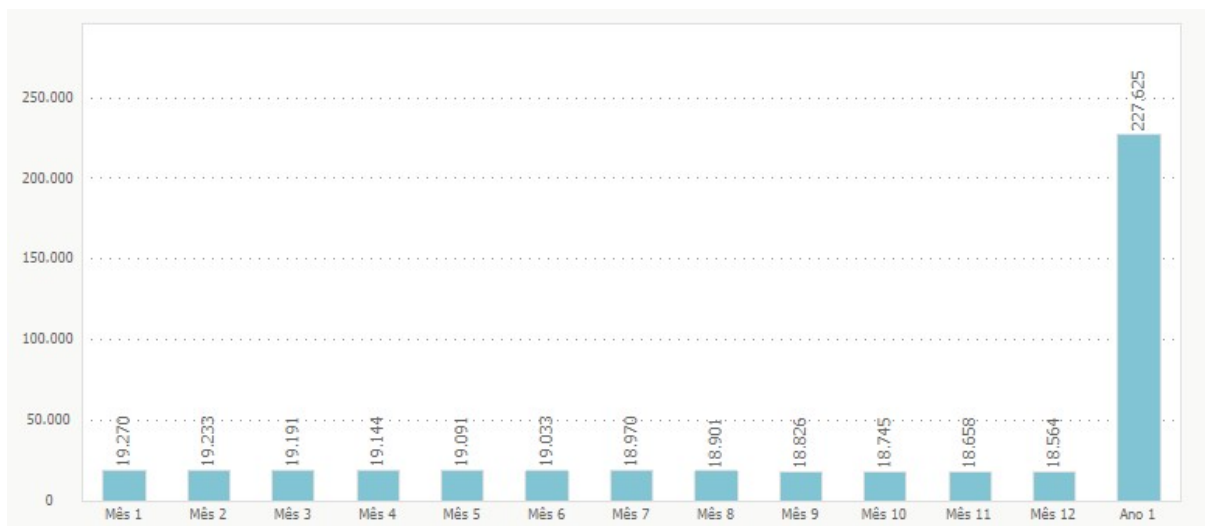
4.6.17 Projeção dos Resultados

Quadro 23 – Projeção dos Resultados no Ano 1

Período	Resultado
Mês 1	R\$ 19.269,93
Mês 2	R\$ 19.232,83
Mês 3	R\$ 19.190,76
Mês 4	R\$ 19.143,58
Mês 5	R\$ 19.091,15
Mês 6	R\$ 19.033,32
Mês 7	R\$ 18.969,94
Mês 8	R\$ 18.900,84
Mês 9	R\$ 18.825,88
Mês 10	R\$ 18.744,89
Mês 11	R\$ 18.657,71
Mês 12	R\$ 18.564,16
Ano 1	R\$ 227.624,99

Fonte: Elaborado pelo Autor

Gráfico 4 – Projeção dos Resultados no Ano 1



Fonte: Elaborado pelo Autor

4.6.18 Indicadores de Viabilidade

Quadro 24 – Indicadores de Viabilidade

Indicadores	Ano 1
Ponto de Equilíbrio	R\$ 474.170,40
Lucratividade	27,61 %
Rentabilidade	512,51 %
Prazo de retorno do investimento	3 meses

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.7 Construção de Cenário

Nesta etapa do plano foi realizada a simulação com duas situações prováveis para a empresa, projetou-se cenários de forma que o negócio obtenha resultados pessimistas e otimistas, com o intuito de desenvolver partir desta análise ações para evitar e prevenir adversidades quanto a situações desfavoráveis.

Quadro 25 – Construção de Cenário

	Receita (pessimista) 30%		Receita (otimista) 20%			
Descrição	Cenário Provável		Cenário Pessimista		Cenário Otimista	
	Valor	(%)	Valor	(%)	Valor	(%)
1. Receita Total com Vendas	R\$ 65.000,00	100,00	R\$ 45.500,00	100,00	R\$ 78.000,00	100,00
2. Custos Variáveis Totais						
2.1 (-) Custos com materiais diretos e/ou CMV	R\$ 0,00	0,00	R\$ 0,00	0,00	R\$ 0,00	0,00
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 18.200,00	28,00	R\$ 12.740,00	28,00	R\$ 21.840,00	28,00
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 4.550,00	7,00	R\$ 3.185,00	7,00	R\$ 5.460,00	7,00
Total de custos Variáveis	R\$ 22.750,00	35,00	R\$ 15.925,00	35,00	R\$ 27.300,00	35,00
3. Margem de Contribuição	R\$ 42.250,00	65,00	R\$ 29.575,00	65,00	R\$ 50.700,00	65,00
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 22.980,07	35,35	R\$ 22.980,07	50,51	R\$ 22.980,07	29,46
Resultado Operacional	R\$ 19.269,93	29,65	R\$ 6.594,93	14,49	R\$ 27.719,93	35,54

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.7.1 Ações Preventivas e Pessimistas

Como a projeção do cenário pessimista não apresentou situação negativa, para este primeiro momento será realizado ações corretivas e preventivas de forma a intensificar o monitoramento dos pagamentos e cobranças diárias em relação a inadimplência das carteiras e beneficiários.

4.8 Avaliação Estratégica

4.8.1 Análise da Matriz FOFA

Quadro 26 – Matriz FOFA

	FATORES INTERNOS	FATORES EXTERNOS
PONTOS FORTES	FORÇAS Experiência profissional; Qualidade dos serviços prestados; Planos de saúde elaborados conforme as características e necessidades da classe atendida.	OPORTUNIDADES Aumento da demanda por plano coletivo por adesão; Novas associações, cooperativas e outros; Crescimento do setor; Mudanças sociais.
PONTOS FRACOS	FRAQUEZAS Pouco tempo de atuação no mercado; Marca e nome pouco conhecido.	AMEAÇAS Perda do poder aquisitivo dos clientes; Aumento da concorrência; Instabilidade da economia; Retração do mercado

Fonte: Pesquisa de Dados

Por ser um instrumento de análise simples e valioso a matriz F.O.F.A. tem como objetivo detectar pontos fracos e fortes com o intuito de tornar a empresa mais eficiente e competitiva, corrigindo assim suas deficiências.

No quadro acima são apresentados os pontos fortes e fracos que a empresa necessita conhecer para aprimoramento de suas funções.

Após análise da matriz optou-se por realizar algumas ações: Divulgação da empresa e serviços prestados; Análise periódica do mercado e setor; Identificação e captação de clientes potenciais.

4.9 Avaliação do Plano

O plano de negócios foi utilizado como ferramenta de gerenciamento de risco, com a finalidade de se obter uma visão mais adequada e eficiente da viabilidade para implantação de filial na região nordeste antes de se investir no negócio.

Para a efetivação do plano fez-se necessário buscar o maior número de informações possíveis com relação a clientes, concorrentes e fornecedores de serviços, pesquisando preços, mercado e recursos adequados ao estilo dos serviços prestados.

Para as previsões financeiras, foram considerados todos impostos e encargos, além de se projetar um cenário conservador para as receitas.

Os sócios acreditam no projeto e estão dispostos a investir recursos próprios na abertura da filial, uma vez que o projeto apresenta resultados positivos e vários outros pontos fortes.

O plano financeiro evidenciou a viabilidade financeira do estudo e o sucesso do negócio. Para a abertura do novo empreendimento é necessário investimento total R\$ 44.413,62 e capital de giro R\$ 9.681,68.

O estudo evidenciou ponto de equilíbrio em R\$ 474.170,40, Lucratividade 27,61 %, rentabilidade 512,51 % com prazo de retorno do investimento em 3 meses.

Enfim, conforme apresentado pelo plano de negócios, é viável a abertura da filial da administradora de benefícios e saúde.

5 CONCLUSÃO

A dinâmica e complexidade do mercado de saúde suplementar exige cada vez mais do empreendedor cautela quanto aos riscos envolvidos na expansão e/ou edificação de um novo empreendimento no setor.

O plano de negócios por sua vez, tem se tornado uma das principais ferramentas estratégica de gerenciamento de risco utilizadas pelos empreendedores na elaboração e execução dos seus projetos. Para que o plano de negócios possa se tornar um instrumento eficaz de gerenciamento é importante que as informações nele existentes possam ser divulgadas internamente a empresa de forma satisfatória.

O presente trabalho teve o intuito de apresentar o plano de negócios como ferramenta de gerenciamento de risco para implantação de uma administradora de benefícios e saúde para atender os mercados dos estados da Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte.

Importante salientar que os objetivos propostos pelo trabalho foram alcançados, no entanto encontrou-se algumas dificuldades e restrições em relação a situação econômica do setor e a obtenção dos dados referente a composição da análise dos concorrentes, devido a fatores internos e culturais das empresas que não permitem o acesso e a exposição aberta de seus dados a terceiros.

Ao abordar o estudo realizado no plano no primeiro momento ele descreve todo processo referente a estrutura (sócios, missão, enquadramento tributário, setor de atuação), formação jurídica, capital social e fonte de recursos. A análise de mercado envolveu um estudo e levantamento minucioso dos clientes (comportamento, área de abrangência), concorrentes (quem são, atividades desenvolvidas, localização, atendimento) e fornecedores (quem são, localização preço, descrição dos serviços).

No plano de marketing foram desenvolvidos e definidos todo processos e planejamento referente aos serviços prestados, precificação, estratégias promocionais, estrutura e comercialização e localização do negócio. Para o plano operacional buscou-se definir e descrever de forma clara as necessidades do negócio referente a área física, capacidade instalada, processos operacionais (administrativos), equipe gerencial e estrutura funcional.

Através do plano financeiro foi possível verificar a viabilidade financeira do estudo em questão e o sucesso do negócio. Nesse contexto, para a efetivação e implantação do novo negócio torna-se necessário um investimento total R\$ 44.413,62 e capital de giro R\$ 9.681,68. O ponto de equilíbrio foi de R\$ 474.170,40, com de Lucratividade 27,61 %, rentabilidade 512,51 % com prazo de retorno do investimento em 3 meses.

Para a o desenvolvimento do plano financeiro foram criados indicadores financeiros de forma a auxiliar a referida análise. Tais indicadores foram projetados em três diferentes cenários, realista, pessimista e otimista. Como pode se verificar os três cenários apresentam indicadores favoráveis que demonstram a viabilidade do negócio.

Diante ao estudo apresentado fica evidente que a viabilidade da abertura desta filial conforme proposto pelo plano.

Em suma, a realização deste trabalho foi bastante gratificante visto a possibilidade da utilização do plano de negócios como ferramenta de gerenciamento de risco, proporcionando a empresa uma descrição mais detalhada da sua idéia e futuro empreendimento.

Sob o ponto de vista acadêmico, o presente trabalho serve como sugestão para ampliar o conhecimento e como base para a realização de uma pesquisa mais aprofundada do assunto, ou até mesmo para a composição de trabalhos futuros sobre a efetividade e eficácia da ferramenta alinhada a gestão de risco.

6 REFERENCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR - ABRAP. **Guia de Gestão de Riscos em Planos de Saúde de Autogestão: boas práticas. 2015.** Disponível em: <www.abrapp.org.br> Acesso em: ago 2016. 08:05.

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR - ANS. **Caderno de Informação da Saúde Suplementar: beneficiários, operadoras e plano.** Edição Setembro 2016, Ano 10 N 3. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em:<http://www.ans.gov.br/images/stories/Materiais_para_pesquisa/Perfil_setor/Caderno_informacao_saude_suplementar/Caderno_setembro_2016.pdf> Acesso em: nov 2016. 10:12.

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR - ANS: **Regulação e Saúde: estrutura, evolução e perspectivas da assistência médica suplementar.** Série C. Programas, Projetos e Relatórios; n76. Rio de Janeiro, 2002.

AFFONSO, J. **A primeira Lei.** Eficácia e Economia na Gestão de Empresas. São Paulo: Prentice Hall. 2003.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado, 1988. Art. 196. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm> Acesso em: set. 2016, 15:34.

CAIXE, D. **Administração financeira.** 1 ed. Rio de Janeiro: Sesses, 2015.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA - CADE. **Cadernos do Cade - Mercado de Saúde Suplementar: Condutas.** Brasília: 2015. Disponível em: <http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/dee-publicacoes-anexos/copy_of_cadernos-do-cade-2013-mercado-de-saude-suplementar-condutas-2013-2015.pdf> Acesso em: 13 abr 2017.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. **Gerenciamento de Riscos Corporativos: Estrutura Integrada,** 2007. Disponível em: <<http://www.coso.org>>. Acesso em: 12 out. 2016. 13:27.

DAMODARAN, A. **Gestão Estratégica do Risco: uma referência para a tomada de riscos empresariais.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

DEGEN, R. J. **O Empreendedor: empreender como opção de carreira.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

HASHIMOTO, M., BORGES C. **Empreendedorismo: plano de negócios em 40**

lições. São Paulo: Saraiva, 2014.

IBGE **Pesquisa Nacional de Saúde: 2013**: acesso e utilização dos serviços de saúde, acidentes e violências: Brasil, grandes regiões e unidades da federação / IBGE, Coordenação de Trabalho e Rendimento. – Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv94074.pdf>> Acesso em: nov.2016

IESS – Instituto de Estudos de Saúde Suplementar. **GUIA DA SAÚDE SUPLEMENTAR**. 2013. Disponível em: <http://iess.org.br/?p=publicacoes&id_tipo=9> Acesso em: set 2016. 08:05.

MALVESSI, O. L. **Criar riqueza é criar valor**. Revista da ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing, Volume 8, Ano 7, Ed. 4, 2001. Disponível em: <http://www.oscarmalvessi.com.br/downloads/artigos/103/Artigo_ESPM_Criar%20Valor%20%C3%A9%20Criar%20Riqueza.pdf>. Acesso em: out. 2016.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empreendedorismo**: vocação, capacitação e atuação direcionadas para o plano de negócios. São Paulo: Atlas, 2014.

PADOVEZE, C. L., BERTOLUCCI, R. G. **Gerenciamento do risco corporativo em controladoria: enterprise risk management (ERM)**, 2ª edição. Atlas, 09/2013.

RODRIGUES, J. A. **Gestão de Risco Atuarial**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília: 2013. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/documento-ensina-a-montar-plano-de-negocio,7f0c26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 08 nov. 2016.

_____. **Os Negócios Promissores em 2017**. Brasília: 2016. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/a315d30f98d8993b07dda11b82ec6f46/\\$File/7504.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/a315d30f98d8993b07dda11b82ec6f46/$File/7504.pdf)>. Acesso em: 14 abr. 2017.

TAJRA, S. F. **Empreendedorismo**: conceitos e práticas inovadoras 1. ed. São Paulo: Erica, 2014.

TEIXEIRA, A. **Mercado e Imperfeições de Mercado**: o caso da assistência suplementar. Cadernos de saúde suplementar nº 2. Rio de Janeiro: ANS, 2001. Disponível em <<http://www.ans.gov.br/materiais-publicados/periodicos>> Acesso em: 02 abr. 2017.